



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza postojů zákazníků k rozšíření sortimentu velkoobchodu

Analysis of Customer Attitudes to Extending the Product Line of Wholesale

Studentka: Bc. Hana Janošková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Hoďáková

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu“.

V Ostravě dne .....

.....

Bc. Hana Janošková

Za spolupráci při zpracování mé diplomové práce chci poděkovat  
Ing. Martině Hodákové, která mi poskytla odborný dohled a mnoho dobrých rad.

# OBSAH

<b>Obsah.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Charakteristika společnosti Makro .....</b>	<b>2</b>
2.1 Charakteristika společnosti Makro Cash & Carry .....	2
2.2 Přestavba prodejny a změna sortimentu .....	5
2.3 Charakteristika makroprostředí .....	7
2.3.1 Ekonomické prostředí .....	7
2.3.2 Technologické prostředí .....	9
2.3.3 Politické prostředí .....	9
2.3.4 Socio-kulturní prostředí.....	11
2.4 Charakteiriska mezzoprostředí .....	12
2.4.1 Dodavatelé.....	12
2.4.2 Zákazníci .....	14
2.4.3 Konkurence .....	14
2.4.4 Veřejnost .....	16
<b>3 Teoretická východiska nákupního chování.....</b>	<b>17</b>
3.1 Nákupní chování organizace .....	17
3.2 Nákupní proces na business trhu .....	20
3.2.1 Business trh .....	20
3.2.2 Nákupní proces.....	20
3.3 Velkoobchod.....	23
3.3.1 Definice velkoobchodu .....	23
3.3.2 Velkoobchodní činnosti.....	23
3.3.3 Marketingová rozhodnutí velkoobchodníka.....	25
3.4 Rozhodování o sortimentu a jeho změnách .....	26
3.4.1 Sortiment .....	26
3.4.2 Rozhodování o sortimentu .....	27
3.4.3 Rozhodování o dílčích změnách sortimentu .....	28
<b>4 Metodika výzkumu.....</b>	<b>30</b>
4.1 Přípravná fáze .....	30
4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu .....	30
4.1.2 Definování hypotéz .....	30

4.1.3	Plán výzkumu .....	30
4.2	Realizační fáze.....	33
4.2.1	Sběr údajů.....	33
4.2.2	Zpracování dat.....	33
<b>5</b>	<b>Analýza výsledků výzkumu .....</b>	<b>34</b>
5.1	Analýza důležitosti sortimentu a spokojenosti se sortimentem dle kategorií.....	34
5.2	Analýza spokojenosti se sortimentem .....	37
5.3	Rozšíření a zúžení sortimentu.....	39
5.4	Zhodnocení přestavby.....	42
5.5	Analýza důležitosti a spokojenosti se sortimentem dle předmětu podnikání .....	44
5.6	Analýza důležitosti a spokojenosti se sortimentem dle obratu .....	47
5.7	Vyhodnocení hypotéz .....	51
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>57</b>
6.1	Změny v sortimentu.....	57
6.2	Zhodnocení přestavby.....	59
6.3	Přiblížení sortimentu zákazníkům dle předmětu podnikání .....	59
6.4	Přiblížení sortimentu privátním zákazníkům.....	60
6.5	Finanční náročnost jednotlivých návrhů a doporučení.....	60
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>

**Seznam použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

**Seznam obrázků a tabulek**

**Přílohy**

# 1 ÚVOD

Současný trh s potravinami prochází neustálými změnami a firmy podnikající v odvětví výroby a prodeje potravin jsou pod stále větším tlakem. Zákazníci mají stále větší nároky ohledně ceny potravin, kvality, velikost výběru nebo pohodlí při nákupu. Nejsou-li tyto představy naplněny, odchází k jinému prodejci. Chce-li být proto firma úspěšná, musí být flexibilní, musí předvídat, inovovat a akceptovat nové podněty z okolí.

Společnost Makro Cash & Carry obchoduje na českém trhu již 13 let a neustále se snaží zlepšovat své výrobky a služby. V současné době společnost zavádí novou koncepci podnikání. Tou je orientace na klíčové zákazníky velkoobchodu, tzv. zlaté a stříbrné partnery. V rámci nového plánu již podnikla mnoho kroků. Přizpůsobila partnerských zákazníkům privátní značky, služby nebo otevírací dobu. Posledním krokem této koncepce je přizpůsobení sortimentu potřebám prioritních zákazníků.

Sortiment velkoobchodu a jeho problematika je předmětem mé diplomové práce. V nedávné době proběhla v prodejně celková přestavba, a protože nebyl proveden žádný předběžný výzkum přání a potřeb partnerských zákazníků v Makru, tak existuje možnost, že vedení neprovedlo změnu sortimentu efektivně.

Cílem této diplomové práce je zpracovat teoretická východiska k tématu nákupní chování, nákupní proces a velkoobchod, charakterizovat společnost Makro Cash & Carry a makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém působí, a zpracovat výzkum zaměřený na analýzu sortimentu velkoobchodu.

Cílem výzkumu je provést analýzu sortimentu velkoobchodu Makro Cash & Carry, zhodnotit efektivnost přestavby dle přání prioritních zákazníků a navrhnout změny sortimentu do budoucna. Mezi dílčí cíle práce patří zjistit, zda přestavba probíhala bezproblémově a zda příliš neovlivnila nakupující zákazníky.

Na základě zjištěných výsledků navrhu doporučení vedení společnosti. Věřím, že realizace návrhů povede k vyšší spokojenosti partnerských zákazníků a ke zvýšení prodeje. Doufám, že má diplomová práce také pomůže společnosti identifikovat preference zákazníků a v budoucnu ještě efektivněji upravit sortiment.

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MAKRO

### 2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MAKRO CASH & CARRY

Makro Cash & Carry ČR bylo založeno firmou SHV Makro jako dceřiná společnost. Veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě převzala k 1. lednu 1998 firma METRO AG.[27]

Společnost je součástí nadnárodní skupiny METRO Cash & Carry International, jež má zastoupení ve 29 zemích světa ve více než 650 lokacích. Po celém světě zaměstnává přes 100 000 lidí. Metro Cash & Carry má mezinárodní identitu a jednotnou mezinárodní podnikovou kulturu, která ji podporuje. V současnosti společnost expanduje na trhy ve východní Evropě a Asii. V roce 2007 společnost Metro dosáhla obrátu okolo 31,7 miliard Eur. [27]

Makro Cash & Carry centrála se sídlem v Praze provozuje v současnosti v České republice třináct velkoobchodních center. Všechna mají celkovou plochu přibližně 15 000 m<sup>2</sup>, z toho prodejní plocha činí 9.700 m<sup>2</sup>. Generálním ředitelem společnosti je Axel Hluchy a provozním ředitelem GuillaumeChêne. Dále jsou ve společnosti zastoupeny funkce jako ředitel nákupu, administrativní a finanční ředitel nebo ředitel pro řízení vztahů se zákazníky. [27, 35]

Všechna centra společnosti pracují na systému Cash & Carry, což je mezinárodní forma samoobslužného velkoobchodního prodeje. Byla vyvinuta speciálně pro podnikatele, aby byly jejich požadavky rychle a levně uspokojeny. Od klasického velkoobchodu se odlišuje širokým sortimentem, kde je velké množství výrobků dostupné na jednom místě. Tento koncept původně vymyslel a vytvořil podnikatel a filantrop Lawrence Batley. Cílem tohoto systému je oslovit podniky a podnikatele, kteří chtějí nakoupit v co nejkratší době. Jak zní překlad „zaplatit hotově a odnést“, jde především o rychlý nákup za hotové. Cash and carry je forma obchodu, v němž se zboží prodává ze skladu buď na principu „self-servis“ nebo elektronického objednávkového samoobslužného systému, nebo kombinací obou, jak je tomu u velkoobchodu Makro. Tento systém vyhovuje především těm podnikatelům, kteří nemají velké skladovací prostory a podnikají v oblasti, kde je těžké odhadnout poptávku na delší dobu dopředu. Cash & Carry jim umožňuje jejich nabídku velmi rychle přizpůsobovat poptávce a nemusí se vázat velké objemy financí ve skladových zásobách.[27]



Makro Cash & Carry je zaměřeno na velkoobchodní prodej. Nabízí registrovaným podnikatelům výběr širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží, které je dostupné na jednom místě, což společnosti dovoluje omezit zásoby a skladovací plochy. Díky tomu dochází ke snižování nákladů. [27]

Společnost Makro nekonkuruje drobnému obchodu, ale je jeho partnerem, proto také slogan v reklamních spotech a tištěných materiálech „Makro, partner profesionálů“. Velkoobchod Makro pomáhá maloobchodníkům při získávání zákazníků a snaží se svým privátním odběratelům vyjít vstříc. Klade důraz zejména na osobní přístup, což žádný velký maloobchodní řetězec nabídnout nemůže. [27]

Velkoobchod nabízí cca 33 000 položek, z toho 16 000 druhů potravin a 17 000 položek spotřebního zboží, které se průběžně obměňuje a přizpůsobuje struktuře zákazníků. Zboží je do skladu nakupováno přímo od výrobců a ve velkých objemech, což umožňuje prodávat za výhodnější ceny. Makro kromě známých značek nabízí i výrobky vlastních značek, jako jsou Horeca, Aro, Rioba, H-line, Fine-Food nebo Sigma. Značka Horeca je určena pro profesionální gastronomii. Jedná se o výrobky, které jsou baleny po více kusech pro úsporu nákladů. Pro maloobchodníky jsou určeny především výrobky značky Aro, které se vyznačují základní kvalitou a nízkou cenou. Výrobky značky Rioba se zaměřují na kavárny, restaurace a bary. Produkty jsou vysoké kvality a vyšší cenové kategorie. Výrobky pod privátní značkou Fine – Food jsou zaměřeny především pro maloobchodníky. Je tomu způsobena cena, velikost balení a vyšší kvalita. Řada výrobků H – Line se specializuje na hotely a penziony. Jedná se o potraviny a doplňky v praktických a malých baleních. Výrobky značky Sigma jsou určeny pro vybavení kanceláře, provoz a administrativu. Jde o kancelářské potřeby a doplňky. [27]

Charakteru a potřebám zákazníků odpovídá i balení potravin. Zboží je baleno po více spotřebitelských baleních. K dostání jsou větší nebo naopak menší objemy zboží, které je speciálně balené pro maloobchodníky a gastronomii.

Možnost prodávat za velkoobchodní ceny umožňuje vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost a přímé nákupy ve velkých objemech. Makro se soustřeďuje na vyspělou technologii v oblasti logistiky, která zajišťuje bezpečnost a nízké náklady na manipulaci se zbožím tak, aby bylo okamžitě k dispozici. [35]

Velkoobchody Makro jsou atraktivním místem nákupů nejen pro maloobchodníky, ale také pro velkoobchodníky a velkoodběratele, jakými jsou orgány státní správy, školy, nemocnice a další instituce. Své zákazníky podporuje speciální nabídkou sortimentu na míru a nadstavbovými službami. Makro se v ČR orientuje zejména na malé a střední obchodníky a firmy podnikající v gastronomii. Společnost rozlišuje své zákazníky do dvou skupin – Horeca zákazníci a maloobchod. [27]

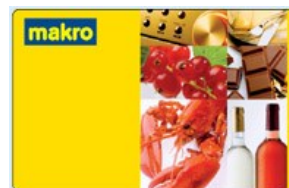
Velkoobchodní centra jsou určena pouze podnikatelům (fyzickým i právnickým osobám), kterým je vystavena na základě registrace zákaznická karta. Ta jim umožňuje vstup nejen do všech prodejen Makro Cash & Carry ČR, ale i do celé sítě Makro / Metro v dalších zemích. Zákazník může požádat o vystavení maximálně dvou karet evidovaných na jméno držitele. Je na rozhodnutí zákazníka, tj. majitele nebo statutárního zástupce firmy či organizace, kterým svým dvěma zástupcům nechá zákaznické karty vyhotovit. [27]

**Základem strategie společnosti je zaměřit se na klíčové zákazníky a maximálně vyjít vstříc jejich potřebám a očekáváním. Proto společnost Makro zavádí novou úroveň „partner“.** [35]

#### **Zlatý MAKRO partner**

Zlaté zákaznické Makro karty získají zákazníci s obratem přesahujícím 40.000 Kč bez DPH měsíčně. [35]

Mezi výhody zlatých karet patří sleva z obrátu ve výši 3 %, která se okamžitě odečítá ve faktuře. Zákazníci získávají slevu na pohonné hmoty v ceně 1 Kč/l vč. DPH a možnost vstupu na hlídané parkoviště. [27, 35]



**Obr. 2.1 Zlatá karta**  
Zdroj: Interní materiály

#### **Stříbrný MAKRO partner**

Stříbrné zákaznické karty jsou pro zákazníky s obratem v rozmezí 20.000 až 40.000 Kč bez DPH měsíčně. [27]

Výhodou pro stříbrné partnery je objemová sleva ve výši 1 % z nákupu a sleva na pohonné hmoty v ceně 0,70 Kč/l vč. DPH. [27,35]



**Obr. 2.2 Stříbrná karta**  
Zdroj: Interní materiály

Mezi výhody společné pro zlaté i stříbrné partnery patří speciální nabídka, která obsahuje výrobky určené pro jejich spotřebu. Pro zákazníky se statutem partner jsou zřízeny speciální otevírací hodiny, ve kterých společnost Makro schopna zajistit nadstandardní

služby, jako pomoc při manipulaci se zbožím, zvýšený počet pokladen a speciální nabídky. V těchto hodinách je partnerům v rámci individuálního přístupu k dispozici více personálu.[27]

Zlatí a stříbrní partneři dostávají katalog s větším předstihem než majitelé bílých karet. V rámci partnerských výhod mohou zákazníci využívat speciálního vstupu pro partnery a pokladen, které jsou pro ně speciálně vyhrazeny. Další výhodou je možnost využití informačního pultu služeb partnerům a zasílání aktuální nabídky prostřednictvím SMS nebo emailu.[27]

Na jednu registraci se vydávají pouze dvě karty, aby byla zachována bezpečnost v prodejnách. Pouze ve výjimečných případech může být povoleno vydání dodatečných makro karet na jednu registraci.[35]

Služby velkoobchodu jsou rozděleny do 3 hlavních kategorií – služby všeobecné, Horeca a služby pro maloobchod. Všeobecné služby platí pro všechny držitelé makrokaret. Mezi tyto služby se řadí služba servis, která zahrnuje mphone, mprofinance, pojištění a transport. Mezi všeobecné služby také patří výběr stravenek, recepty, odběr elektronických letáků, zpětný odběr zboží, služba vyvolávání fotografií nebo služba Drive In. U těchto služeb jsou pro registrované zákazníky zvýhodněné podmínky. Služby Horeca jsou určeny zejména pro majitelé hotelů, restaurací a cateringu. V této oblasti Makro nabízí např. kuchařské tréninky, distribuci zboží na určenou adresu, speciální nabídku vín a káv nebo výkup použitého oleje. Zde je možné zahrnout také časopis Gastro, který vychází čtvrtletně a nabízí tipy a rady pro zákazníky Horeca. Služeb pro maloobchod mohou využít zákazníci z řad majitelů prodejen a obchodů, kteří mohou získat výhody v oblasti poradenství a vedení maloobchodu. Mezi tyto služby se řadí např. školení v maloobchodní akademii, které zahrnuje pomoc při modernizaci prodejen, možnost prohlídky vzorové prodejny, poradenství v personálních otázkách a školení pro zaměstnance v oblasti komunikace se zákazníkem. Dalšími službami jsou akční letáky určeny výhradně pro oblast maloobchodu nebo časopis Váš Obchod, který je zaměřen na poskytování informací z oblasti obchodu.[27,15]

## **2.2 PŘESTAVBA PRODEJNY A ZMĚNA SORTIMENTU**

Přestavba prodejny Makro Cash & Carry Ostrava – Hrabová probíhala v měsících červenci a srpnu roku 2010. Cílem společnosti bylo navrhnout celkovou koncepci tak, aby byla pro zákazníky přehlednější a atraktivnější. [35]

Změna v umístění jednotlivých kategorií výrobků byla poměrně razantní. Nejenže společnost provedla změnu v nabídce výrobků, ale byla přestavěna prodejna, výrobky byly přemístěny a bylo přidáno více regálů. [35]

Hlavním důvodem, proč byla změna provedena, bylo přiblížení sortimentu dvěma segmentům zákazníků. Prvním z těchto segmentů jsou Horeca zákazníci, kteří podnikají v oblasti hotelnictví, cateringu a restauračních zařízení. Podle úvahy Makro centrály Praha byl proto rozšířen sortiment suchých potravin, pečiva a pracovních oděvů a naopak ubráno v oblasti textilu. Pro ně jsou speciálně určeny výrobky značky Horeca a proto byly přidány výrobky této značky. Druhým segmentem, pro který byla změna provedena, je segment malých a středních obchodů a nezávislé večerky. Pro tyto zákazníky byl rozšířen sortiment nádobí a nealko nápojů. Byly přidány výrobky privátní značky Fine Food, která je určena zejména pro maloobchodníky. Jedná se o výrobky potravinářského charakteru, např. pochoutky. Ceny jsou o 10 % nižší u srovnatelných značkových výrobků a kvalita srovnatelná.[35]

O přestavbě prodejny a změně sortimentu v pobočce v Ostravě bylo rozhodnuto na úrovni centrály Makro Cash & Carry, která sídlí v Praze. Centrála provedla výzkumy ohledně ziskovosti, obratu jednotlivých výrobních kategorií a preferencí zákazníků. Přání zákazníků byla při změně sortimentu stěžejní. Pražská centrála také poskytla na přestavbu finanční prostředky.[35]

Změny na prodejní ploše nebyly určeny jen pro přehlednější uspořádání, ale také byl upraven sortiment zboží. Sortiment v Makru Cash & Carry v Ostravě se skládá z několika hlavních kategorií. Mezi nejdůležitější patří ovoce a zelenina, maso a drůbež, uzeniny, čerstvé ryby, mražené potraviny a lahůdky, pečivo a cukrovinky, konzervované produkty, pivo a nealkoholické nápoje, víno a lihoviny, potřeby pro kutily, domácí a kuchyňské potřeby, elektro a výpočetní technika, pracovní oděvy a kancelářské potřeby. Z toho lze usoudit, že Makro se orientuje na potravinářské zboží a nepotravinářské nabízí pouze okrajově. Tomu je také uzpůsobena prodejní plocha (viz. Příloha 2), kdy nepotravinářské zboží jako kancelářské potřeby nebo elektro je pouze na začátku obchodní cesty a cca 80 % prodejní plochy je pak věnováno potravinářskému zboží a nápojům.[35]

Největší změna byla provedena v oblasti domácích a kuchyňských potřeb a potřeb pro kutily, kdy byl sortiment velmi zúžen. Žádné další oblasti pak již zúženy nebyly. Naopak mírná rozšíření byla realizována v oblasti čerstvých ryb, pečiva a cukrovinek,

konzervovaných produktů a pracovních oděvů. Ostatní oblasti jako ovoce a zelenina, uzeniny, maso a drůbež, lahůdky nebo nápoje nebyly sortimentně pozměněny.[35]

Co se týče konkrétní změny sortimentu, tak rozšířen byl sortiment těstovin, omáček nebo plastového nádobí. Sportovní vybavení pak bylo úplně zrušeno a ubrány byly i produkty v oblasti nářadí, obuvi a textilu.[35]

Po provedení změny sortimentu a přestavbě prodejny nebyly provedeny žádné další výzkumy ziskovosti ani spokojenosti zákazníků. Pro určení úspěchu či neúspěchu přestavby zaměstnanci pouze náhodně a nesystematicky zjišťují spokojenost s přestavbou. Podle jejich názoru zákazníci chválí přehlednost výrobků v prodejně. [35]

## **2.3 CHARAKTERISTIKA MAKROPROSTŘEDÍ**

Charakteristika makroprostředí společnosti Makro Cash & Carry je provedena dle rozdělení Pest analýzy, protože podle mého názoru se toto členění nejvíce blíží potřebám společnosti Makro. Pest analýza se zabývá rozboru politických, ekonomických, sociálních a technologických podmínek. [3]

### **2.3.1 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ**

Ekonomická situace ovlivňuje hospodaření společnosti Makro Cash & Carry. Oblastmi, kterými se zabývá ekonomické prostředí, jsou jevy jako míra inflace, recese nebo nezaměstnanost.

Společnost Makro pracuje s poptávkou odvozenou, z toho vyplývá, že ekonomická situace obyvatelstva ovlivní ekonomickou situaci jeho zákazníků, a ta se přímo projeví na objemech nákupů, obratu a zisku společnosti. Z toho důvodu je nezbytné sledovat ekonomickou situaci v České republice s pomocí jevů jako je kupní síla obyvatelstva, vývoj zaměstnanosti, aj.

Současná průměrná kupní síla obyvatelstva Evropy činí 11 945 € ročně, což je dle aktuálního kurzu cca 300 000 Kč. V České republice je kupní síla pouhých 180 000 Kč. Dle společnosti GfKGeoMarketing, která každoročně zpracovává geomarketingovou mapu Evropy, je kupní síla u nás na úrovni 60 % průměrné kupní síly v Evropě. Do roku 2007 kupní síla rostla, od té doby se dá sledovat pouze její pokles. Důvod oslabení kupní síly je třeba hledat na straně příjmů. Tempo růstu příjmů domácností v roce 2009 nepřekročilo 2 %. Očekává se, že příjmy českých domácností budou letos růst velmi pomalu nebo budou stagnovat. To může ovlivnit jednotlivé obchodníky tak, že zákazníci budou omezovat své

výdaje a zaměří se na slevu. V konečném důsledku budou maloobchodníci kupovat zboží za nízké ceny a sníží se orientace na kvalitu. Společnost Makro může také očekávat zvýšený prodej výrobků s privátní značkou. Tyto tendence se podle serveru Nasepenize.cz dají v českých domácnostech vysledovat již nyní. Češi některé výdaje omezují úplně nebo se mírní v objemu nákupů. V současné době je trendem hledání nejnižších cen, které se již netýká jen sociálně slabších vrstev, ale je rozšířeno do všech sociálních tříd. [16,30]

S kupní silou obyvatelstva souvisí ukazatel míry nezaměstnanosti. Celková zaměstnanost se na konci roku 2010 snížila oproti stejnému období roku předchozího o téměř 22,5 tis. osob. Z dat Ministerstva práce a sociálních věcí lze vysledovat, že od roku 2008 má nezaměstnanost stoupající tendenci, výjimkou je rok 2010, kdy se nezaměstnanost v únoru 2010 klesla z 9,9 % na 8,7 % (květen 2010). Od té doby míra nezaměstnanosti vykazuje opět stoupající tendenci. V únoru 2011 podíl lidí bez práce stoupl až na 9,6 %. V současné době je počet nezaměstnaných více než 534 000 osob. Pracovních míst přibýlo pouze málo. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí za nárůstem nezaměstnanosti stojí několik faktorů. Mezi obvyklý faktor růstu nezaměstnanosti patří sezonní vlivy v některých oborech. Jako nový faktor však ministerstvo uvádí protikrizové vlivy. Příčinou může být restrukturalizace podniků, díky čemuž pak nepotřebují tolik zaměstnanců nebo novela zákona o zaměstnanosti. Podle dlouhodobé stoupající tendence bude v roce 2011 nezaměstnanost v ČR mírně růst. Zvyšování nezaměstnanosti není pro maloobchodníky příliš pozitivní jev, protože lidé bez práce budou omezovat své výdaje a nakupovat pouze nezbytně nutné výrobky. To bude mít v konečném důsledku negativní vliv i na společnost Makro, protože omezí-li nákupy veřejnost, budou i maloobchodníci snižovat objem svých nákupů ve velkoobchodech Makro. [22,23,25,17]

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na společnost Makro, je růst terciárního sektoru a růst maloobchodu v ČR. Pokud se bude maloobchod rozvíjet, bude růst počet zákazníků a objemu nákupů se budou zvyšovat. Podle portálu Podnikatel.cz v roce 2010 byly tržby maloobchodů v záporných hodnotách. Způsobeno to bylo negativním vývojem na trhu práce. V roce 2011 tržby v tuzemském maloobchodě meziročně vzrostly o jedno procento, a to po 4,3% poklesu v roce předloňském. Přesto to ale není možné považovat pro společnost Makro za příliš pozitivní jev, protože podle Českého statistického úřadu měly loni na celkový vývoj vliv především vyšší tržby v motoristickém segmentu, který není pro společnost

cílovým. Přesto podle Českého statistického úřadu potravinářský sektor po mírném poklesu začal růst.[32]

### **2.3.2 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ**

Charakterizuje úroveň technického rozvoje a stále se zrychlující tempo inovací.

V oblasti technologií je v prodejnách Makro nutná neustálá inovace a sledování technologických trendů. Zvláště v oblasti logistických procesů, které vyžadují nejmodernější počítačové systémy a nakládací a vykládací technologie, protože zákazníci chtějí mít zboží k dispozici ve stále kratší době.

Pro společnost je důležité sledovat nejen technologické postupy v logistice, ale také obchodní trendy. Mezi takovéto trendy může patřit např. možnost využití platebních karet, které je na rozdíl od hypermarketů zavedeno v Makru velmi krátce (pouze od roku 2008) nebo možnost nákupu na splátky. Mezi novou technologickou změnu patří také služba DRIVE IN, což je obdobou e-shopu. Systém je takový, že si zákazníci mohou zboží vybrat z nabídky Makra a objednat ho prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo faxu. Jeho objednávka je pak do 24 hodin připravena k vyzvednutí. [35]

V souvislosti s novými a moderními technologiemi je také nutné brát ohled na bezpečnost, protože Makro se musí potýkat nejen s rychlou obrátkou zboží, ale také peněz. Peněžní obnosy jsou mnohem vyšší než u klasických supermarketů a hypermarketů, a proto společnost klade důraz na vyšší bezpečnost v této oblasti.

### **2.3.3 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ**

Politické prostředí zahrnuje vliv vládních a politických orgánů. Tímto vlivem mohou být např. zákony (např. na ochranu spotřebitele). Dále se zabývá činností vládních institucí, nevládních organizací a politických stran.

Provozování velkoobchodu musí splňovat velmi přísná kritéria, zákony a právní normy jak České republiky, tak právo EU. Společnost Makro obchoduje hlavně se sortimentem potravinářského zboží. Proto se musí řídit všemi zákony, nařízeními a vyhláškami, které se týkají manipulace s potravinami, hygieny nebo bezpečnosti. V rámci EU jde o především o nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, nařízení č. 853/2004, o hygieně potravin nebo nařízení č.

1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami. Všechny postupy týkající se bezpečnosti potravin stanovuje Evropský úřad pro bezpečnost potravin.

Požadavky EU o hygieně potravin se vztahují na všechny podnikatele v potravinářské oblasti. Jedním z těchto požadavků je systém HACCP, jehož cílem je zajistit nezávadnost potravin a minimalizaci zdravotního nebezpečí. Systém HACCP je v podstatě návod či metoda jak zabezpečit zdravotně nezávadné potraviny, kdy se zavedou preventivní opatření k zajištění zdravotně nezávadných a chutných potravin pro spotřebitele.

Mezi hlavní zákony v ČR, kterými se společnost Makro musí řídit v souvislosti s potravinářským zbožím je zákon o ochraně veřejného zdraví a zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích. Zákon o ochraně veřejného zdraví chrání zdraví občanů a určuje opatření k vytváření a ochraně zdravých životních a pracovních podmínek. Dále upravuje podmínky zabránění šíření infekčních a hromadně se vyskytujících onemocnění. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích je v režii Úřadu pro potraviny. Tento úřad má velký vliv na podnikání Makra a byl zřízen v rámci Ministerstva zemědělství v roce 2005. Pod Úřad pro potraviny spadá odbor potravinářské výroby a legislativy, odbor bezpečnosti potravin, environmentálního rozvoje a prevence znečištění a odbor dozoru nad trhem s potravinami. Úřad pro potraviny svou činností zastřešuje a komplexně spravuje problematiku potravin v ČR. Mezi jeho činnosti patří řešit problematiku administrace schvalování geneticky modifikovaných potravin a krmiv. Monitorovat výskyt cizorodých látek v potravním řetězci. Vypracovávat koncepce bezpečnosti potravin s celostátní působností. Koordinuje a metodicky řídí oblast integrované prevence a ochrany životního prostředí a zavádění systémů environmentálního řízení. Jeho další povinností je odpovědnost za koordinaci a usměrňování dozorové činnosti nad trhem s potravinami.

Další zákon související s podnikáním společnosti patří zákon o obalech. Tento zákon se vztahuje na nakládání se všemi obaly, které jsou v České republice uváděny na trh a jeho úkolem je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek v těchto obalech obsažených.

Mezi další zákony, jimiž se musí společnost řídit, jsou Obchodní zákoník a Živnostenský zákon, na jejichž základě provádí svou činnost, Zákoník práce, který se stanovuje podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, Zákon o ochraně spotřebitele nebo Zákon o ochraně osobních údajů



Dále se na společnost vztahuje Zákon o účetnictví a Zákon o daních z příjmů, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, aj. Také musí respektovat všechny hygienické a bezpečnostní pravidla, např. vyhlášku č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami.

#### **2.3.4 SOCIO-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ**

Zabývá se zkoumáním morálních hodnot a místních specifíků (jazykových, náboženských). Tyto hodnoty a preference se promítají do spotřebního a kupního chování zákazníků.

Zvyšující se vzdělanost obyvatelstva má zajisté vliv nejen na používání nových technologií, ale i internetu. Zvyšuje se celková gramotnost obyvatel.

Obecným jevem dnešní doby je to, že zákazníci přestávají být pasivními konzumenty. Je třeba si uvědomit, že maloobchodníci stále zvyšují svou vzdělanost a efektivnost při nákupu. Chtějí nakoupit rychle, levně a pohodlně. Proto je nezbytné využívání internetu, emailu a jiných moderních technologií. Společnost Makro na tuto situaci reaguje tak, že zavádí moderní technologie, jako jsou ploché obrazovky, vykládací a nakládací technika nebo digitální pokladny a terminály, přímo na prodejny. Rozšiřuje také svou nabídku doprovodných služeb, kdy spojuje pohodlí nákupu s moderními technologiemi. Příkladem mohou být elektronické letáky, služba DRIVE IN, Mprofinance nebo Mtransport.[27]

V současnosti je rozšířeným trendem společností věnovat se veřejně prospěšné činnosti, jako je pomoc potřebným, ochrana životního prostředí nebo jiné sociální projekty. Přesto podle časopisu Regál v současné době vysokých cen, které mohou mít za následek platební neschopnost, lidé odsunuli tyto starosti do pozadí. Spotřebitelé šetří nejvíce v restauracích, na dovolených a na cestování. Podle prognóz se firmám bude v roce 2011 dařit lépe a zákazníci pouze potřebují čas, aby se ze šoku recese vzpamatovali. [14]

Finanční prostředky, které firmy věnují různým nadacím nebo charitativním projektům se projeví získáním dobré pověsti u svých zákazníků a u veřejnosti. V souvislosti s tím společnost Makro spolupracuje s nadací Partnerství a Českou federací potravinových bank.

Nadace Partnerství se zabývá výsadbou stromů a zeleně v krajině i ve městě, obnovou veřejných prostranství, rozvojem cyklistické dopravy nebo ekologickou výchovou dětí. Společnost Makro se angažuje v grantovém programu Strom života, který se obnáší podporu péče o krajinu České republiky udělováním grantů. Cílem tohoto projektu je motivovat lidi k zájmu o místo, ve kterém žijí. Součástí projektu je vyhlášení ankety Strom roku a soutěž

Město stromů. V roce 2010 společnost Makro podpořila deset projektů na výsadbu stromů a obnovu stromových alejí. [28,29]

Makro trvale spolupracuje s občanským sdružením Česka Federace potravinových bank, která shromažďuje zdarma potraviny, skladuje a přiděluje je humanitárním nebo charitativním organizacím, které poskytují potravinovou pomoc potřebným lidem. Společnost Makro se každodenně zapojuje a dodává zboží s krátkou dobou spotřeby a drogistické zboží. [28,33]

Společnost se soustředí i na pomoc v regionech ČR. Každá pobočka Makro má svůj partnerský Dětský domov či jinou charitativní organizaci, kterým dlouhodobě pomáhá. Zároveň se společnost angažuje při přírodních katastrofách. Příkladem může být pomoc na Moravě i v Severních Čechách při loňských povodních, kde materiální pomoc přesáhla jeden milion korun. [28]

## **2.4 CHARAKTEIRISKAMEZZOPROSTŘEDÍ**

### **2.4.1 DODAVATELÉ**

Na dodavatele společnosti Makro Cash&Carry jsou kladeny vysoké nároky. Prioritou je dodávat bezpečné výrobky a dodavatelé jsou pravidelně kontrolováni.

V nabídce velkoobchodu je cca 33 000 položek jak potravinářského zboží, tak nepotravinářských výrobků. Většina produktů v sortimentu společnosti Makro jsou známé značky, které je možné zakoupit i v běžných supermarketech. Odlišná může být u některých výrobků pouze velikost balení nebo množství kusů v jednom balení. Dodavatelé společnosti bývají většinou přímo výrobci jednotlivých produktů. [35]

Mezi významné dodavatele potravinářského zboží patří v sekci maso a drůbež Maso Planá, Raciola – Jehlička, s. r. o. nebo Vodňanská drůbež, s. r. o. V oblasti uzenin jsou dodavateli velkoobchodu Makro např. Masokombinát Polička, Ravy, společnost MP Krásno, aj. Hlavními dodavateli mražených potravin jsou společnosti jako Dr. Oetker, Prima, nebo Nowaco. Lahůdky dodávají velkoobchodu výrobci jako společnost Boneco, a. s. nebo Delimax, a. s. Dodavatelé mléčných výrobků jsou např. společnost Madeta, která vyrábí mléčné výrobky a sýry, dále Olma, a. s. nebo společnost Pribina. V oddělení koloniálu společnost Makro nabízí více jak 1 700 položek. Mezi významné dodavatele patří společnost Lukana, Jemča, PickwickJacobs, Jihlavanka, DouweEgberts nebo Zátkovy těstoviny. V oblasti konzervovaných produktů a cukrovinek důležitými dodavateli společnosti jako

Hamé, s. r. o., Mars, Figaro, nebo Opavia a v sekci piva a nealka jsou dodavateli společnosti firmy jako např. Matonni, Hanácká kyselka, Kofola, CocaCola, Budějovický Budvar, n. p. nebo Plzeňský prazdroj, a. s. Poslední oblastí potravinářského zboží jsou víno a lihoviny a významnými dodavateli těchto výrobků jsou např. společnost Stock, Rudolf Jelínek, Vinné sklepy Valtice, Znovín Znojmo, a. s., aj. [35]

Významnými dodavateli nepotravinářského zboží, jako je kosmetika, drogerie, elektro, kancelářská technika a kancelářské zboží, jsou např. Kenwood, Groupe SEB, Bochemie Group, Eta, a. s., Whirlpool, s. r. o., Hewlett Packard, s. r. o., aj. [35]

Mezi dodavatele, kteří dodávají společnosti velké množství výrobků a výrobních řad, patří společnosti jako Unilever nebo Henkel. Tyto společnosti zastřešují velké množství značek, a proto jsou pro společnost Makro klíčové. Unilever dodává produkty značky Hellmans, Algida, Hera, Flora, Knorr nebo Lipton a společnost Henkel řídí značky jako Persil, Rex, Silan, Somat, Bref nebo Taft.[35]

Od všech dodavatelů běžných značek požaduje společnost Makro certifikaci IFS, BRC, EurepGAP, popřípadě povinnost pravidelně podstoupit audit METRO/MAKRO standard. Makro standard je určen pro všechny dodavatele (potravin, kosmetiky, detergentů a spotřebního zboží) společnosti MAKRO ČR, kteří nemají mezinárodní certifikaci. Standard je založen na požadavcích IFS a IFS Logistic, pro spotř. zboží na BRC. Certifikace IFS je mezinárodní potravinářská norma pro zajištění kvality a pro bezpečnost potravin. Norma BRC popisuje požadavky na hygienu a bezpečnost potravin pro podniky zpracovávající potraviny. Protokol EurepGAP, který určuje pravidla pro čerstvé ovoce a zeleninu, byl vyvinut zástupci evropských supermarketů za účelem optimálního garantování bezpečnosti potravin prodávaných v supermarketech. Tato norma popisuje minimální požadavky na správnou zemědělskou praxi a je určena pěstitelům a dodavatelům čerstvé zeleniny a ovoce. [35]

Kromě známých značek Makro nabízí i výrobky svých privátních značek, jako je Horeca, Aro, Rioba, H-line, Fine-Food nebo Sigma. Všechny tyto značky jsou řízeny centrálně z hlavní pobočky v Praze a každá má svou politiku, cílový segment a cenovou hladinu. Dodavatele privátních značek jsou povinni mít certifikace IFS, BRC, EurepGAP pro výrobce a IFS logistic pro prodejce. V případě certifikace IFS, BRC, a EurepGAP jsou podmínky stejné jako u běžných dodavatelů. Dodavatelé privátních značek musí navíc plnit pouze normy IFS

logistic, což je mezinárodní potravinářská norma, která je vytvořena zvláště pro dodavatele poskytující služby v oblasti skladování a přepravy potravin. [35]

#### **2.4.2 ZÁKAZNÍCI**

Velkoobchody Makro nejsou určeny veřejnosti. Nákup je umožněn pouze podnikatelům, kterým je na základě živnostenského listu vystavena registrace. Z toho vyplývá, že zákazníci velkoobchodu jsou pouze podnikatelé. Mezi nakupujícími nejsou však pouze zákazníci se soukromého sektoru, ale také zákazníci ze sektoru veřejného, jako jsou školy, školky, nemocnice nebo další instituce. Mezi nejčastější zákazníky patří majitelé restaurací, stánků s občerstvením, pekáren nebo provozovatelé nezávislých večerek. Zákazníci mohou ve velkoprodejnách nakupovat pro svou soukromou spotřebu, ale stěžejní jsou pro společnost nákupy pro jejich podnikání.

Zákazníci jsou segmentováni nejen podle předmětu jejich podnikání, ale také podle množství odběru. [27]

Dle předmětu podnikání se Makro soustředí na 2 segmenty. Těmito segmenty jsou zákazníci Horeca a maloobchod, jim je pak přizpůsobena nabídka výrobků a katalogy. Zákazníci si pak již sami sestaví si pro svou prodejnu zcela individuální sortiment a tím se odliší od konkurentů a mohou reagovat na požadavky svých zákazníků.

Zákazníci Horeca jsou především majitelé hotelů, restaurací a další profesionálové v gastronomii. Pro tyto zákazníky je určena speciální nabídka a katalogy, jako např. vinný katalog. Dále mohou využívat speciálních služeb, a to například časopis GASTRO, kuchařské tréninky, výkup použitého oleje nebo speciální nabídka produktů značek určených pro gastronomii, jako jsou Rioba, H-Line nebo HoReCa. [27]

Zákazníci z oblasti maloobchodu jsou většinou majitelé občerstvení, stánků a večerek. Pro ně společnost Makro připravuje speciální nabídku a akční letáky. Mohou také využít služeb jako Profit agent nebo se zúčastnit projektu Makro maloobchodní akademie, jehož součástí je např. návštěva vzorové prodejny nebo pomoc při úpravě a modernizaci obchodu. Pro maloobchodníky byla zavedena privátní značka Fine Food a Aro.[27]

#### **2.4.3 KONKURENCE**

Mezi přímou konkurenci společnosti Makro Cash & Carry patří všechny velkoobchody se zaměřením na potravinářské zboží. V současné době pouze velkoobchod

Makro funguje na základě systému Cash & Carry a působí po celé České republice. Konkurenční velkoobchody působí pouze v rámci krajů a na základě objednávek a rozvozů zboží, což je oproti ostatním velkoobchodům výhoda. Mezi konkurenční velkoobchody patří např. Gespa, s. r. o., Velkoobchod Jedlička, Bikos CZ, s. r. o., Ratio, s. r. o., Ekostyl CZ, s. r. o., Alfa Therm, a. s.

Firma Gespa, s. r. o. je velkoobchodem s potravinami. Působí v okrese Praha a blízkém okolí. Sortiment společnosti zahrnuje většinu známých značek, jako jsou např. Snickers, Hellmans, Lipton nebo Relax. Objednávky zboží lze zasílat pomocí internetu nebo emailu a následně vyzvednout v sídle firmy. Mezi služby velkoobchodu patří rozvoz zboží nebo dokoupení zboží, které nemá velkoobchod v sortimentu. [26]

Bikos CZ, s. r. o. je velkoobchod s potravinovým sortimentem. Zabývá se velkoobchodním nákupem a prodejem potravinářského zboží. Současný sortiment zboží tvoří přibližně 7300 skladových položek. Funguje na základě objednávek a následných rozvozů zboží, kdy jednotliví zákazníci jednají se zástupci firmy. Zákazníky společnosti BikosCz jsou jak obchodní řetězce, tak menší firmy. Společnost působí pouze v oblasti střední Moravy a sídlo společnosti je v Lipníku nad Bečvou. V sortimentu zboží je zastoupena většina významných cateringových společností, které působí na českém trhu (Vitana, Unilever, Nestle, Maggi, Lagris, Essa, Kotányi, Dr. Oetker, Bonduelle, Hügli, aj.). [20]

Ratio, s. r. o. je velkoobchod s potravinovým a drogistickým zbožím. Působí v rámci areálu Velkotržnice v Praze. Nabízí široký sortiment potravinářského zboží, ovoce, zeleniny, drogerie, hygienického sortimentu a dalších potřeb. Ratio poskytuje služby spojené s velkoobchodní činností. Patří mezi ně poskytování služeb obchodních zástupců, doprava a rozvoz zboží. Zákazníky společnosti bývají většinou restaurace, hotely a jiné malé podniky. [34]

Velkoobchod Jedlička je specializovaným nápojovým velkoobchodem. Nabízí výrobky potravinářského zboží, ale specializuje se na alkoholické, nealkoholické nápoje a pivo. Působí pouze v Královéhradeckém kraji a zaměřuje se na zákazníky z oblasti gastronomie a maloobchodu s pravidelnými rozvozy svého sortimentu. [31]

Společnost Ekostyl CZ, s. r. o. se sídlem v Berouně se specializuje zejména na velkoobchodní prodej potravinového zboží. Ekostyl řídí svou vlastní rozvozovou síť

v oblasti Praha, střední, západní a severní Čechy. Zároveň s velkoobchodem provozuje společnost ještě síť desíti maloobchodních prodejen. [24]

Nepřímou konkurencí společnosti Makro jsou všechny supermarketky a hypermarkety, kde mohou maloobchodníci nakupovat své zboží. Nákupy u nepřímé konkurence mohou maloobchodníkům způsobovat jisté potíže při nákupu, jako například neposkytování určitého sortimentu zboží, který může být pro maloobchodníka klíčový. Dalším problémem může být, že supermarketky nejsou často připraveny na odběr většího množství zboží a někdy dokonce cíleně omezují počet nakoupených kusů na osobu. Také nevystavují faktury, které je nutné zanést do účetnictví firmy, ale pouze zjednodušené doklady. Přesto je nutné brát tuto konkurenci v úvahu. Zvláště proto, že supermarketky a hypermarkety mají u svých dodavatelů vysokou vyjednávací sílu a mohou nabízet některé zboží levněji než velkoobchod.

#### **2.4.4 VEŘEJNOST**

Jakoukoli skupinu, která má reálný nebo potencionální vliv na společnost Makro Cash & Carry, můžeme označovat jako veřejnost. Člení se na laickou, odbornou, vnitřní, finanční, vládní a média.

Odborná veřejnost zahrnuje různá sdružení a organizace ovlivňující velkoobchod i maloobchod. Existuje mnoho sdružení z různých oborů výroby a zacházení s potravinami, např. ohledně bio výrobků nebo potravin jako je Česká obchodní inspekce. Interní veřejností jsou zaměstnanci firmy, kteří šíří pozitivní nebo negativní informace o tom, co se děje uvnitř společnosti a reprezentují ji. Pro společnost Makro je důležité, aby zaměstnanci působili na okolí pozitivním dojmem a podporovali dobrou pověst firmy. Důležitá je samozřejmě i laická veřejnost, která nemá žádné odborné znalosti, ale přesto se dostává se společností do styku a má na ni názor. Své postoje, názory a zkušenosti pak předává ústní formou dále svým známým, přátelům a příbuzným. Vláda a parlament představují pro společnost Makro vládní veřejnost a to z toho důvodu, že schvalují zákony a normy, kterými se společnost musí řídit. Do finanční veřejnosti jsou zahrnovány banky a jiné finanční instituce, které mohou společnost Makro poskytnout finanční prostředky a šíří o ní informace týkající se ziskovosti, rentability, solventnosti nebo finanční stability. Tyto informace mohou následně ovlivnit jak zákazníky, tak dodavatele nebo odběratele. Média poskytují informace o produktech společnosti prostřednictvím pořadů nebo reportáží. Působí na velký okruh lidí a image společnosti mohou ovlivnit pozitivním nebo negativním způsobem.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ

#### 3.1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACE

„Termín nákupní chování je definován jako chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb. Nákupní chování se zaměřuje na rozhodování jednotlivců při vynakládání vlastních zdrojů (čas, peníze, úsilí) na položky související se spotřebou. V tom je zahrnuto co, proč, kdy, kde a jak často položky nakupují, jak často je používají, jak je hodnotí po nákupu a dopad těchto hodnocení na budoucí nákupy a jak s nimi nakládají.“<sup>1</sup>

Nákupní chování je potřeba rozlišit na dva různé typy spotřebitelských subjektů. Jedná se o nákupní chování u **osobního spotřebitele** a u **organizačního spotřebitele**. [7]

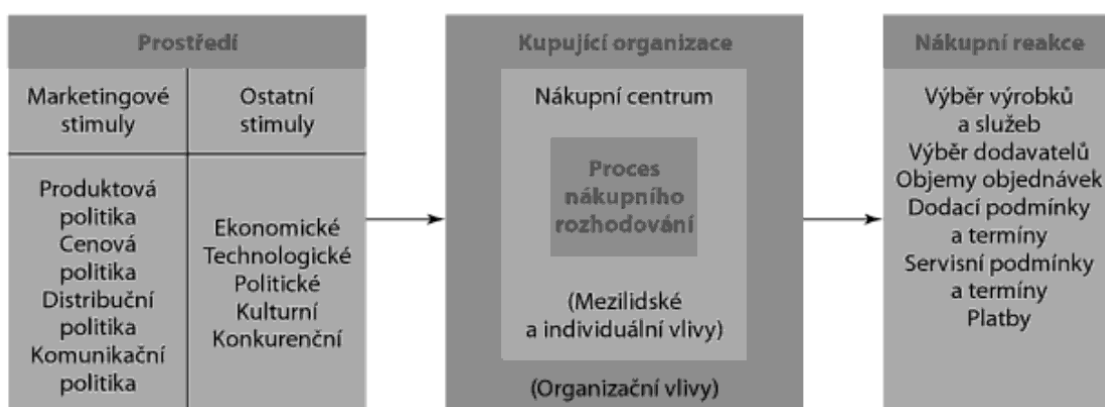
U osobního spotřebitele pozorujeme nákupy zboží a služeb pro jeho potřebu, tedy pro potřebu domácnosti. Pohybuje se na spotřebitelských trzích, což jsou trhy jednotlivců, domácností, konečných spotřebitelů. Nakupuje pro svou vlastní potřebu a řídí se mnohdy neracionálními motivy. V jeho rozhodování hrají velký vliv emoce, intuice a impulsivní jednání. Druhou kategorií tvoří organizační spotřebitelé, kteří nakupují na B2B (Business-to-Business) trzích. Do této kategorie patří obchodní společnosti, ziskové a neziskové organizace, vládní úřady a instituce. Jejich nákupy jsou určeny pro výrobu nebo z důvodu dalšího prodeje. Na rozdíl od spotřebitelů je jejich rozhodování více racionální a podílí se na něm více účastníků. Nákupní rozhodnutí probíhá v delším časovém horizontu. [7,3]

Nákupní chování organizací ovlivňují různé marketingové stimuly. Úkolem marketérů je rozpoznat tyto stimuly a určit, jak na ně organizace budou reagovat. Stimuly pro nákupní chování jsou tvořeny produktovou, distribuční, cenovou a komunikační politikou. Kromě těchto stimulů existují také stimuly ekonomické, technologické, konkurenční, politické a kulturní. Dřívějším trendem byla orientace na ekonomické stimuly, jako jsou nízká cena a profesionální servis. Dnes se organizace soustředí také na osobní faktory a chápou, že i firmy se nechávají ovlivnit při rozhodování emocemi.[10,3]

---

<sup>1</sup>SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. *Nákupní chování*. Přel. Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4. (str.14)

**Obr. 3.1 Model nákupního chování organizace**



Zdroj: KOTLER, Ph.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing - 4. evropské vydání*.

Nákupní stimuly ať už ekonomické nebo ostatní působí na nakupující organizaci. Následně probíhá v nákupním centru proces nákupního rozhodování, které vyústí v nákupní reakci. Z toho vyplývá, že úkolem marketérů je určit, jak bude kupující reagovat na marketingové stimuly. Dále musí zjistit, o jaký typ nákupní situace se jedná, a co má vliv na nakupující organizace.

### Typ nákupní situace

Typ nákupní situace ovlivňuje počet a složitost rozhodnutí, které musí nakupující organizace provést před samotným nákupem. Rozlišujeme tři typy nákupních situací – nový nákup, modifikovaný opakovaný nákup a přímý opakovaný nákup. [3,1]

Při **prvním nákupu** musí organizace provést nejvíce rozhodnutí a prochází všemi fázemi nákupního rozhodovacího procesu. Složitost a náročnost rozhodování přímo ovlivňují náklady a rizika spojené s nákupem. Čím vyšší náklady, tím je rozhodnutí složitější a organizace věnuje nákupu více pozornosti, protože špatné rozhodnutí by mělo dalekosáhlejší důsledky než u nákupů malé hodnoty. V případě prvního nákupu je pro marketéra klíčové poskytovat zákazníkům informace a pomoc při nákupu. [12,3]

**Modifikovaný opakovaný nákup** nepředstavuje pro organizaci, tak náročné rozhodnutí jako u prvního nákupu. Kupující mění pouze specifikaci produktu, cenu, podmínky nákupu nebo dodavatele. U modifikovaného nákupu organizace neprochází některými fázemi nákupního rozhodovacího procesu, a to konkrétně fází rozpoznání potřeby a obecného popisu potřeby. [12,3]



**Přímý opakovaný nákup** znamená pro nákupní organizace nejméně náročné rozhodnutí. Organizace objednává výrobek či služby bez jakýchkoli úprav. Nákup je v porovnání s ostatními rychlý, rutinní a nejjednodušší ze všech nákupních situací a závisí na spokojenosti s minulými objednávkami. Při takovémto typu nákupní situace není zapotřebí školeného nákupčího. Nakupující firma prochází v rozhodovacím procesu pouze stádií specifikace sjednávacích postupů a kontrolou nákupu. [1]

### **Vlivy na nakupující organizace**

Mezi hlavní vlivy, kterým jsou vystaveny nakupující organizace, řadíme vlivy prostředí, organizační, mezilidské a individuální.

Hlavní **vlivy prostředí** mohou být ekonomická situace a ekonomické prognózy, technologické změny, vývoj konkurence nebo politickou situaci. Marketéři pro úspěšné rozpoznání vlivů, které působí na nákupní organizaci, musí zhodnotit ekonomickou situaci firmy a rozhodnout se, zda se orientovat na ekonomické výhody nebo se zaměřit i na faktory osobní, protože v současné době organizace nereagují pouze na ekonomické výhody, ale také na dlouhodobé vztahy se svými dodavateli nebo na sociální výhody. [3]

**Organizační vlivy** zahrnují cíle, zásady a organizační strukturu společnosti. Základem je znalost nákupní společnosti a seznámení se s jejími potřebami, chodem a pravidly. Nakupující firmy mají v oblasti volby dodavatele většinou velmi silnou vyjednávací pozici a jednotlivé nabídky bývají podobného typu. Proto pokud marketér pozná své dodavatele, může získat oproti konkurenci jisté výhody. Pokud si je vědom například toho, že organizace je zaměřena na kvalitní výrobky a dlouhodobé vztahy s odběrateli, přizpůsobí tomu svou nabídku a přístup jednání. Takovéto znalosti mohou přinést konkurenční výhodu v jednání a uzavírání smluv nebo při vyřešení zákaznických problémů a navázání dlouhodobé spolupráce. [1]

Mezi **mezilidské vlivy** patří pravomoci a hierarchie v nákupní organizaci. Prodejce si musí uvědomit, že nákup ovlivňuje mnoho účastníků. Mezi účastníky nákupu řadíme nákupčí, kteří mají formální pravomoci sjednávat nákupní podmínky, rozhodovatelé, kteří mají v otázkách nákupu neformální pravomoc nebo ovlivňovatelé, což jsou osoby, které mají na nákup také vliv. Cílem prodejce je najít ty osoby, které mohou nákupní rozhodnutí nejvíce ovlivnit. Ne vždy má totiž v organizaci největší moc nejvýše postavený pracovník.[1,3]

**Individuální vlivy** zahrnují faktory jako osobnost nákupčího, postoj vůči riziku, hodnoty a preference. Každý nákupčí má jiné individuální faktory a různé styly vyjednávání a nakupování. Úkolem prodejce je tyto faktory odhalit a přizpůsobit jim nabídku, styl jednání a uzavírání obchodů. [1]

## **3.2 NÁKUPNÍ PROCES NA BUSINESS TRHU**

### **3.2.1 BUSINESS TRH**

B2B trhy se podobají trhům spotřebním. Existují však mezi nimi rozdíly, a to zejména v počtu odběratelů, přístupu k odběratelům, v geografické koncentrovanosti. Poptávka na business trhu je poptávka odvozená, a odvíjí se od poptávky po spotřebním zboží. [1,3,4]

Společnost se na B2B trzích setkává s **méně zákazníky**, kteří však realizují větší objemy nákupů, než na trzích spotřebních. Protože zákazníků není tak velké množství, používá se více osobní přístup a přímý marketing než reklama.

**Vztah dodavatele a odběratele** je na B2B trzích mnohem těsnější, a to zejména kvůli větší kupní síle zákazníků. Od dodavatelů se očekává, že budou svou nabídku přizpůsobovat dle jednotlivých zakázek a podle potřeb firem.

**Přístup k nákupu** je na business trzích na profesionálnější úrovni. Nákupčí jsou kvalifikovaní a řídí se zásadami a požadavky svých společností. Nerozhodují se impulzivně, ale jsou zahrnuti v plánu společnosti a zahrnuti do rozpočtu. Nákupčí jsou na profesionálnější úrovni než nákupčí na spotřebním trhu. Z toho vyplývá, že společnosti a jejich prodávající na B2B trhu jsou nuceni znát detailněji své zboží a poskytovat kvalifikované informace a technická data.

Business trhy pracují s **poptávkou odvozenou a nepružnou**. Poptávka po B2B zboží je v konečné podobě odvozena od poptávky na trzích spotřebních. Společnosti musí sledovat nákupní chování svých odběratelů, ale také nákupní chování konečných spotřebitelů. V případě nepružnosti poptávky si musí firmy uvědomit, že poptávka je ve většině případů nezávislá na změně ceny. Větší nepružnost se vyskytuje zvláště u zboží, které představuje jen malou část z celkových nákladů.

### **3.2.2 NÁKUPNÍ PROCES**

Všichni business zákazníci mají své specifické nákupní cíle, politiku, postupy a systémy. Obchodní kupující se snaží získat při nákupu co největší prospěch (ekonomický,

technický nebo servisní). Proto je důležité, aby prodejce sestavil nabídku tak, aby přinášela pro zákazníka co nejvyšší hodnotu. Motivace zákazníku k nákupu bude vyšší, pokud poměr vnímaných výhod k nákladům pro něj bude výhodný.[2]

Nákupní proces organizací se v mnohém podobá nákupnímu procesu u spotřebitele. Všechny fáze však probíhají mnohem formálněji a probíhají v delším časovém horizontu.

### **Nákupní proces podle jednotlivých typů výrobků**

Nákupní proces lze členit podle jednotlivých typů výrobků, které zákazníci nakupují. V případě, že výrobky mají pro zákazníka nízkou hodnotu a jejich nákup nepřináší velká rizika, jedná se o *rutinní výrobek*. Jde například o kancelářské výrobky. U těchto výrobků hledají zákazníci nejnižší cenu. *Doplňkové výrobky* znamenají pro zákazníka takové zboží, které se vyznačuje vysokou hodnotou a cenou. S jeho nákupem je spojeno nízké riziko, protože je poskytuje mnoho dodavatelů. Proto je důležité zákazníkovi zdůraznit výhodnost nabídky a ceny. Při nákupu *strategických výrobků* zákazník podstupuje vysoké riziko nákupu. Tyto výrobky pro něj mají vysokou hodnotu a cenu. V tomto případě zákazník požaduje známého a důvěryhodného dodavatele a na oplátku bude ochoten zaplatit vyšší cenu, než je průměrná.[1,3]

### **Účastníci nákupního procesu**

Pro každé prodejní oddělení je nutné definovat cílové segmenty. Při jejich definici mohou být účastníci rozdělení na 4 typy. Každý typ má svá specifika a je nutné zvolit při jednání s nimi odlišnou strategii. [1,5]

Pro *zákazníky orientované na cenu* je cena výrobků hlavním rozhodovacím faktorem. Společnosti jsou pro uspokojení těchto zákazníků ochotny stanovit nižší cenu. To však kompenzují minimálními doprovodnými službami, nižší kvalitou výrobků nebo omezením množství, které lze koupit. *Zákazníci orientovaní na řešení* chtějí stejně jako zákazníci v předchozím odstavci nízké ceny, ale lze je přesvědčit o výhodnosti nákupu z důvodu nižších celkových nákladů, spolehlivějších dodávek nebo možnosti využít doprovodných služeb. Zákazníci, jejichž cílem je vysoká kvalita výrobků a možnost využívat doprovodných služeb, jako je servis, spolehlivé dodávky nebo poskytování pomoci, se označují, jako *zákazníci zlatého standartu*. Pro tyto zákazníky není cena hlavním faktorem. *Zákazníci strategické hodnoty* jsou orientovaní na dobré dodavatelské vztahy. Jejich cílem je vzájemná dlouhodobá spolupráce a důvěra.

## Stadia nákupního procesu

Nákupní proces organizací zahrnuje osm fází. Kupující, který provádí první nákup, obvykle projde všemi fázemi. Oproti tomu organizace, která provádí přímý opakovaný nákup, může některé fáze přejít. [3,10,1]

K **rozpoznání problému** v organizaci dochází působením interních nebo externích podnětů. Interní podnět vychází přímo z organizace a může to být např. zavedení nového výrobku, potřeba vzniklá ve výrobě nebo použití nových technologií. Externí podněty přichází z okolí firmy, např. od prodejců, z veletrhů nebo z reklamních materiálů. V této fázi si nakupující uvědomí problém a potřebu, kterou hodlá uspokojit pořízením výrobků nebo služeb. [3,9,1]

Ve fázi **obecného popisu potřeby** firma stanoví obecné požadavky, charakteristiky a množství produktu. Tato fáze je významnější v oblasti technicky a cenově náročnějších výrobků. Nákupčí hledají informace o výrobcích, a proto se marketéři musí zaměřit na pomoc při definování požadavků a poskytování informací o produktech. [3,1]

Následně v organizaci dochází k vypracování **specifikace výrobku**, která má za úkol rozhodnout o nejlepších technických parametrech požadovaného produktu. Cílem specifikace výrobku je sestavit produkt tak, aby náklady na jeho výrobu byly co nejnižší. [3,1]

Pokud nakupující definoval problém a specifikoval své požadavky, může přejít do fáze **hledání dodavatele**. V této fázi je obvyklé vypracování seznamu kvalifikovaných dodavatelů. Hledání dodavatele probíhá pomocí firemních adresářů, veletrhů nebo obchodní inzerce. Stále častěji se v této fázi využívá internetu. Úkolem prodávajícího je objevovat se v obchodních časopisech, v adresářích firem a sledovat firmy, které hledají dodavatele. S tím souvisí získání dobré pověsti v oboru a doporučení. [1,3,9,6]

Nákupčí následně kontaktuje zvolené dodavatele a **vyžádá** si jejich **nabídky**. V případě složitých výrobků bude kupující vyžadovat detailnější a propracovanější návrh. V této fázi se marketéři musí soustředit na sestavení a prezentaci své nabídky. Je důležité, aby nabídka nebyla pouze technického charakteru, ale vyvolala v nakupujícím důvěru a odlišila nabídku od konkurence. [1,3,6]

Když prodávající zašlou své nabídky a prezentace, nastává **výběr dodavatele**. Dochází k vyhodnocení nejatraktivnějších dodavatelů, dle zvolených kritérií. Mezi tyto kritéria může patřit cena, pověst dodavatele, servis, flexibilita nebo spolehlivost dodavatele. Výběr

a důležitost jednotlivých kritérií závisí na ceně, důležitosti a technické složitosti výrobku. U technicky složitějších výrobků s vysokou důležitostí pro firmu se nakupující budou soustředit více na kvalitu a servis než na cenu. V této fázi dochází také k rozhodnutí, kolik dodavatelů zvolit. V minulosti firmy využívali více dodavatelů, aby dosáhly cenových slev. Nyní dochází k trendu snižování dodavatelů z důvodu užší spolupráce a budování dlouhodobých vztahů.[7,9]

Fáze **specifikace objednávacích postupů** zahrnuje samotnou objednávku u vybraných dodavatelů. Specifikuje potřebné množství, podmínky dodání, termíny dodávek, reklamace, záruky, aj.[1,9,6]

V poslední fázi nákupního procesu dochází k celkové **kontrole výsledků**. Kupující hodnotí spokojenost s dodavateli a spokojenost svých zákazníků s výrobky. Kontrola může vést k dlouhodobé spolupráci a doporučení odběratele dalším firmám nebo v negativním případě ke zrušení smlouvy a špatným referencím.[1,9]

Osmifázový model nákupního procesu nabízí pohled na základní nákupní proces ve firmách. Tento model však není univerzální. V praxi každá organizace nakupuje jiným stylem a každý nákup může probíhat odlišným způsobem. Různé fáze procesu mohou být přeskočeny nebo naopak některé fáze procesu se mohou opakovat.[3]

### **3.3 VELKOOBCHOD**

#### **3.3.1 DEFINICE VELKOOBCHODU**

Velkoobchod je podnik nakupující zboží ve velkém množství od výrobců a prodávající maloobchodníkům. Mezi zákazníky velkoobchodu patří nejčastěji maloobchodní jednotky, pohostinská zařízení a drobní výrobci, jako jsou cukráři, pekaři, lahůdkáři, atd., kteří prodávají toto zboží konečným spotřebitelům a to bez podstatné změny.

#### **3.3.2 VELKOOBCHODNÍ ČINNOSTI**

„Velkoobchodní činnost zahrnuje veškeré činnosti při prodeji zboží nebo služeb těm, kdo nakupují k opětnému prodeji nebo obchodnímu využití.“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>KOTLER, P., KEVIN, K. L. *Marketing management. - 13th ed.. - UpperSaddle River: PearsonPrenticeHall. c2006, 729 s. ISBN 0-13-145757. (str. 458)*

Mezi velkoobchodními a maloobchodními činnostmi existují různé odlišnosti. Hlavními rozdíly jsou velikost obchodních transakcí, marketingové aktivity a propagace. Velkoobchodní transakce bývají větší než u maloobchodníků a pokrývají větší geografickou oblast. Velkoobchodníci věnují menší pozornost propagaci, protože jednají více s maloobchodníky než s koncovými spotřebiteli.

### **Druhy velkoobchodních činností**

U spotřebního zboží se rozlišují následující druhy velkoobchodních činností: dodávkový velkoobchod, agenturní velkoobchod, samoobslužný velkoobchod, regálový velkoobchod a prodejní sklady). [11]

***Dodávkový velkoobchod*** je případ, kdy velkoobchod udržuje zásoby na skladě a zboží rozváží na základě objednávek jednotlivým zákazníkům. Ve většině případů, zvláště u velkých firem, je součástí také vlastní autodoprava. V ostatních případech velkoobchod spolupracuje s dopravními nebo speditérskými firmami. Dodávkový velkoobchod zajišťuje kromě prodejních služeb, služby propagační, reklamní, technické nebo doplňkové, jako jsou např. účetnictví, poskytování úvěrů nebo financování.

***Agenturní velkoobchod*** nezajišťuje pohyb zboží přes vlastní sklady, pouze organizuje dodávky zboží od výrobců nebo z jiných skladů svým odběratelům. Může dodávat zboží maloobchodníkům i jiným velkoobchodníkům. Výhodou je vyloučení nákladů na meziskladování, a proto dochází k úsporám. Agenturní velkoobchod se využívá u větších dodávek a v případě větších odběratelů.

***Samoobslužný velkoobchod*** můžeme také nazvat systém Cash and Carry (C & C), který vznikl v USA a do Evropy se rozšířil začátkem 60. let. Tento systém je určen pro menší odběry za použití auta odběratele. Zákazníky jsou většinou menší maloobchodníci, např. majitelé restaurací, občerstvení, cukráren nebo příležitostní prodejci s pouličními stánky. Samoobslužné velkoobchody systému Cash and Carry nabízejí jak potravinové, tak nepotravinové zboží. Nákup probíhá pomocí velkých nákupních nebo plošinových vozíků. Vlastní prodejna pak bývá vybavena skladovými regály pro paletové zboží. Rezervní zboží pak bývá uskladněno ve vrchních vrstvách prodejny na paletách. Výhody tohoto systému jsou okamžitá realizace objednávky, možnost nákupu menšího množství zboží, což snižuje vlastní zásobu maloobchodů. Pro velkoobchod je výhodou okamžité zaplacení a přímý kontakt s odběrateli.

**Regálový velkoobchod** je intenzivní formou vertikální kooperace. Systém se uplatňuje především v USA, kde vznikl jako organizovaná forma nátlaku na rozšiřování nepotravinářského sortimentu v potravinářském maloobchodě. Rovněž v Evropě jsou předmětem regálového velkoobchodu zejména nepotraviny. Podstata systému spočívá v dohodě mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem o tom, že maloobchodník bude na riziko velkoobchodníka prodávat ve vymezené části prodejny (v regálech) sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. O výtěžek prodeje se pak dělí. Maloobchodník takto zvyšuje atraktivnost své prodejny a ověří si, jak účelně upravit rozsah sortimentu. Velkoobchod nebo i přímo výrobce takto prodává nový nebo málo známý sortiment, nové značky či sezónní zboží. V posledních letech se v Evropě rozmáhá aplikovaná forma, kdy velkoobchodník sám na základě dlouhodobé smlouvy pečuje o doplňování “svého” regálu v prodejně, o úpravu zboží a propagační prostředky. Jeho cílem je zajistit pravidelný a co největší rozsah prodeje svého zboží na úkor konkurence. Prodej je plně v režii maloobchodu. U nás je tento způsob rozšířen při dodávkách nápojů, kávy, dehydrovaných potravin apod.

Podstatou činnosti **prodejních skladů** je současný prodej pro živnostníky, maloobchodníky, velké firmy i pro konečného spotřebitele. Patří sem sklady paliv, stavebních materiálů, hutních výrobků, řeziva. Některé firmy jsou více zaměřeny na velkoobchodníky, jiné na drobný prodej. Převážně jde o sortiment, který se v síti prodejen jen obtížně prodává.

### **3.3.3 MARKETINGOVÁ ROZHODNUTÍ VELKOOBCHODNÍKA**

Na velkoobchodníky je vyvíjen neustálý tlak v oblasti nových technologií, náročnějších zákazníků, přímějších nákupních programů a silné konkurence. Z toho důvodu musí velkoobchodníci zlepšit svá strategická rozhodnutí ohledně výrobkového sortimentu, službách, cílových trhů, cenách a propagaci. [1]

#### **Výrobkový sortiment a služby**

V současné době zákazníci velkoobchodů požadují úplnou výrobkovou řadu a dostatečné zásoby, které budou okamžitě k dispozici. Tyto požadavky znamenají pro velkoobchodníky vysoká náklady na držení zásob. Proto velkoobchodníci přehodnocují počet prodáváných řad a volí pouze ty nejziskovější. Také u služeb se zaměřují pouze na ty, které pomáhají při budování vztahů se zákazníky a ty méně důležité ruší.

## **Cílový trh**

Velkoobchodníci definují své cílové trhy podle jednotlivých kritérií. Mezi hlavní kritéria patří velikost maloobchodníka, typ zákazníka nebo požadovaných služeb. V jednotlivých cílových skupinách mohou identifikovat nejziskovější zákazníky a vytvořit individuální nabídku v rámci budování lepších vztahů. Nevýhodou ale může být snižování zájmu méně ziskových zákazníků, kteří nebudou schopni objednávat požadované množství zboží.

## **Cenová rozhodnutí**

Obvyklá přírážka přidávána k ceně zboží je 20 %, což by mělo pokrýt veškeré náklady. Výdaje mnohdy činí až 17 % z hrubé marže a proto je obvyklá zisková marže okolo 3 % u potravin je marže často nižší než 2 %. Velkoobchodníci začínají používat nové přístupy k tvorbě cen. Například snížením marže u některých řad, aby získali nové zákazníky nebo odvrátili pozornost od zvýšení ceny jiných výrobků. Další možností je domluva s dodavateli o zvláštním snížení ceny, aby zvýšili jejich prodeje.

## **Propagační rozhodnutí**

Velkoobchodníci při dosahování propagačních cílů spoléhají na svou prodejní sílu, protože mohou mít prospěch z přijetí některých technik, které používají maloobchodníci. Je nutné stanovit celkovou propagační strategii, která zahrnuje obchodní reklamu, podporu prodeje, publicitu a propagační materiály pro dodavatele a odběratele.

## **3.4 ROZHODOVÁNÍ O SORTIMENTU A JEHO ZMĚNÁCH**

### **3.4.1 SORTIMENT**

„Sortimentem rozumíme systematicky uspořádaný soubor produktů, které firma nabízí. V případě obchodní firmy se bude logicky jednat o systematicky utříděný soubor zboží.“<sup>3</sup>

Sortiment je cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků. Utřídění sortimentu může být provedeno z různých hledisek, pak se jedná o sortiment výrobní, obchodní, aj. Obchodní sortiment je tedy soubor výrobků uspořádaný podle určitého obchodního záměru.

---

<sup>3</sup>ZAMAZALOVÁ, M.; *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd.. Praha: GradaPublishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4. (str. 166)



Nejedná se pouze o náhodné nahromadění výrobků, ale výrobky jsou cíleně sestavené, utříděné a nabízené za určitých organizačních, platebních a dodacích podmínek. Obchodní sortiment je složen z několika produktových řad, což je skupina produktů, které spolu souvisí a jsou nabízeny a prodávány stejným způsobem.

Sortiment může být charakterizován následujícími čtyřmi faktory. Jedná se o šířku sortimentu, hloubku, délku a konzistenci. **Šířku sortimentu** můžeme charakterizovat jako počet výrobkových řad, které firma nabízí. Hledisko šíře sortimentu slouží nejčastěji k porovnání se sortimentem konkurence. **Hloubkou sortimentu** rozumíme počet položek nebo verzí, které se nachází v jedné výrobkové řadě. **Délka sortimentu** znamená celkový počet položek v produktových řadách, které jsou firmou nabízeny. Změnou počtu položek může společnost dosáhnout zvýšení zisku. V případě dlouhé produktové řady může být dosaženo zisku snížením počtu položek, a pokud je produktová řada krátká, tak je zvýšení zisku dosaženo přidáním položek do produktové řady. Délka a ziskovost produktové řady závisí na cílech a finančních možnostech společnosti. **Konzistence** určuje vzájemnou provázanost mezi jednotlivými výrobkovými řadami a udává, jak moc jsou si produktové řady blízké v oblasti použití, nároků a distribuce. Tento faktor je do jisté míry subjektivní, proto je nutné ho posuzovat dle konkrétní situace. [3,12]

### 3.4.2 ROZHODOVÁNÍ O SORTIMENTU

Při rozhodování o sortimentu firmy je důležitý vzájemný poměr šířky a hloubky sortimentu, a tomu odpovídající cenová úroveň firmy. Z pohledu zákazníka jde o pestrost a bohatost nabídky zboží.

Mezi základní možnosti kombinace sortimentu patří **úzký a mělký** sortiment, **úzký a hluboký** sortiment, **široký a mělký** a **široký a hluboký** sortiment. Kombinace úzkého a mělkého sortimentu není příliš častá. Používají ji firmy s exkluzivním zbožím. Sortiment úzký a hluboký je typický pro specializované prodejny, které nabízí k produktům specializované služby, což je doprovázeno vyšší cenovou hladinou. Firmy prodávající zboží denní potřeby a smíšené prodejny používají široký a mělký sortiment. Nabízí velké množství produktových řad, které mají pouze omezený počet položek. Poslední kombinací je sortiment široký a hluboký. Ten je typický pro obchodní domy, zásilkové obchody a hypermarkety. [12]

Při rozhodování o sortimentu a produktech, které bude firma nabízet, jsou důležité také faktory jako ziskovost jednotlivých produktových řad, podíl na obratu, tvorba image firmy nebo náročnost spojená s prodejem.

### **3.4.3 ROZHODOVÁNÍ O DÍLČÍCH ZMĚNÁCH SORTIMENTU**

Dílčí změny sortimentu, které firma průběžně provádí, znamenají rozhodnutí o tom, jak základní sortiment obměnit. Mezi základní varianty patří rozšíření nebo zúžení sortimentu. Každá změna sortimentu znamená nejen finanční náklady, ale také riziko přijetí či odmítnutí změny zákazníky. Z toho důvodu změně musí předcházet výzkum preferencí spotřebitelů, který určí, jaké výrobní řady a výrobky jsou pro zákazníky klíčové, a které nakupují pouze v omezené míře. Tyto zjištění je nutné následně porovnat se ziskovostí jednotlivých výrobků a produktových řad, podílu na obratu nebo na tvorbě image společnosti. Následně dochází k rozhodnutí, jaké výrobky jsou v sortimentu společnosti nezbytné, které výrobky vyřadit, a které v sortimentu chybí.

Důvodem pro změnu sortimentu může být vyjednávací síla výrobce, ztráta ziskovosti výrobků nebo produktové řady nebo poptávka po výrobku.

Společnost může měnit svůj sortiment čtyřmi způsoby. Firmamůže **přidávat/ubírat nové produktové řady** a tak měnit svůj sortiment. Výhodou je, že nové řady mohou stavět na pověsti, kterou společnost získala v ostatních řadách. Zákazníci mohou vnímat snížení rizika při nákupu nového výrobku, protože důvěřují celkové nabídce firmy. Výhodou snížení počtu produktových řad může být uspoření finančních prostředků, který by jinak byly vynaloženy na zachování neziskové a pro zákazníky nepotřebné produktové řady. Další možností obměny sortimentu je **prodloužení/zúžení stávající produktové řady**. Prodloužením se produktová řada stane ucelenější a zákazníci dostanou větší možnost výběru. Při odebrání výrobků z produktové řady společnost zachová pouze nejziskovější a často nakupované výrobky a tím uspořit náklady na prodej a skladování. Změnou sortimentu je také **větší či menší konzistentnost produktových řad**. Společnost určuje konzistenci podle toho, zda chce získat pověst v jednom oboru či v několika. Produktové řady navzájem vysoce konzistentní znamenají specializovanou prodejnu a naopak nízká konzistence může značit prodejnu se širokým záběrem.[1,3,12]

Obchodníci jsou v oblasti rozhodování o sortimentu pod velkým tlakem. Jsou nuceni udržovat dostatečné zásoby a splňovat požadavky okamžitého dodání. Proto je nutné

přehodnotit prodávané produktové řady. Zjistit, které z výrobků obchodníkovi přináší užitek nejen v oblasti ziskovosti, ale také podle preferenci zákazníků, tvorby image firmy a budování vztahů se zákazníky. Na druhou stranu je nutné eliminovat ty výrobky, po kterých již není poptávka, a mohly by se stát v budoucnu ztrátové.

Změny v sortimentu musí být nejen v souladu s cíli a strategií firmy ale také s přáními zákazníků. Každá změna v sortimentu znamená nejen vysoké finanční náklady, ale také zásah do nabídky společnosti. Je nutné, aby prodávající byli seznámeni se změnami a novými výrobky a aby klienty změna sortimentu nezmátla a neodradila od nákupu.

## 4 METODIKA VÝZKUMU

### 4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

#### 4.1.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE VÝZKUMU

Obsahem výzkumu je pomoci společnosti Makro Cash & Carry přiblížit sortiment velkoobchodu klíčovým zákazníkům. Společnost se přestává soustředit na malé zákazníky, kterými jsou majitelé bílých karet a začíná se orientovat na zlaté a stříbrné partnery. Partnerům přizpůsobuje služby, pohodlnost nákupu a posledním krokem, jak chce společnost přizpůsobit sortiment velkoobchodu partnerským zákazníkům, byla přestavba prodejny a změna sortimentu.

Cílem práce je zhodnotit přestavbu prodejní plochy ve velkoobchodě Makro Cash & Carry a navrhnout změnu sortimentu do budoucna. Zjistit, zda přestavba samotná probíhala bezproblémově a zda změna sortimentu proběhla v souladu s přáními prioritních zákazníků, protože nařízení o změně a výzkumy byly prováděny na centrální úrovni a na místní úrovni neproběhl žádný výzkum týkající se přání klíčových zákazníků.

#### 4.1.2 DEFINOVÁNÍ HYPOTÉZ

V rámci výzkumu byly definovány následující hypotézy.

H<sub>1</sub>: Alespoň čtvrtině respondentů nezpůsobila přestavba potíže.

H<sub>2</sub>: Zákazníci, kteří při hledání zboží v prodejně využívají pomoc personálu, hodnotí zaměstnance nadprůměrně.

H<sub>3</sub>: Mezi předmětem podnikání a spokojeností se sortimentem existuje závislost.

H<sub>4</sub>: Mezi typem makrokarty a spokojeností se sortimentem existuje závislost.

#### 4.1.3 PLÁN VÝZKUMU

##### **Základní soubor a vymezení výběrového vzorku**

Základní soubor tvoří všichni zákazníci velkoobchodu Makro Cash & Carry. Výběrový soubor byl vytvořen na základě techniky vhodného úsudku a kvótního výběru. Technika vhodného úsudku se řadí mezi nereprezentativní techniky a byla zvolena z toho důvodu, že dotazování probíhalo v prodejně Makro Ostrava – Hrabová.

Velikost výběrového souboru se předpokládá cca 200 respondentů a byl tvořen dvěma podskupinami. Respondenty byli klíčoví zákazníci společnosti – zlatí a stříbrní partneři.

Pro účely výzkumu byly tyto dvě skupiny dotazovány v poměru 60% ku 40 %, kdy 60 % respondentů byli majitelé zlatých karet a 40 % majitelé stříbrných karet. Tento poměr byl převzat z celkového počtu zákazníků velkoobchodu Makro Cash & Carry, kdy poměr zlatých a stříbrných zákazníků je 60 % ku 40 %. Zákazníci byli dále rozděleni dle několika identifikačních údajů, a to dle obratu, frekvence nákupu a předmětu podnikání.

### **Metoda shromažďování dat**

Při získávání informací byla použita metoda osobního dotazování. Kdy výhodou je, že tazatel naváže s respondentem rozhovor, čímž může vysvětlit špatně pochopené otázky, přiblížit smysl otázky nebo měnit flexibilně jejich pořadí. Z důvodu složitosti orientace v dotazníku byla tato metoda zvolena jako vhodnější. Výhodou je také to, že není nutný tisk všech dotazníků, protože odpovědi byly zaznamenávány přímo do tabulky. Nevýhodou je časová náročnost sběru dat a možnost ovlivnění respondenta tazatelem.

### **Nástroj sběru dat**

Jako nástroj sběru dat byl zvolen dotazník (viz. Příloha č. 1), který je vhodný pro zjišťování názorů partnerských zákazníků společnosti Makro. Pro účely výzkumu byla použita technika osobního dotazování, která je vhodná pro získání informací. V tomto dotazníku mohou respondenti anonymně vyjádřit své postoje a názory ohledně přestavby prodejny a změny sortimentu. Z dotazníku by měly vyplynout návrhy na zhodnocení přestavby a doporučení pro budoucí změnu sortimentu.

Dotazník má logickou strukturu a skládá se z 15 otázek. Z toho jsou 3 otázky otevřené, 10 uzavřených a 2 polouzavřené. Otevřené otázky se zaměřují na zjištění názorů a postojů. Byly použity, protože nebyl proveden předešlý výzkum a nebylo možné odhadnout možné varianty odpovědí. Jedná se o otázky týkající se chybějícího zboží, oblasti podnikání a prostor pro návrhy. Dotazník obsahuje 3 identifikační otázky, které se týkají frekvence nákupu, typu karty a množství vydaných peněžních prostředků.

### **Pilotáž**

Pilotáž proběhla před samotným sběrem dat ve dnech 3. a 4. listopadu 2010. Účelem pilotáže bylo ověření metody osobního dotazování a srozumitelnosti dotazníku. Dotazník byl rozdán 20 respondentům. Cílem pilotáže bylo zjistit, zda všechny otázky byly správně pochopeny a zda respondentům vyhovuje délka dotazníků.

10 dotazníků bylo rozdáno respondentům k vyplnění pouze písemně a zbylých 10 dotazníků bylo vyplněné pomocí osobního dotazování. Při písemném dotazování respondenti často kladli doplňující otázky nebo otázky úplně vynechali. Proto byla zvolena metoda osobního dotazování.

Dotazník byl dle pilotáže sestaven správně a otázky byly dobře pochopeny. Byly provedeny pouze malé úpravy u dvou otázek, kdy byly přidány další možnosti odpovědi.

### **Zdroje dat**

K realizaci výzkumu byla využita zejména primární data, která byla získána z dotazníků prostřednictvím výzkumného šetření, které probíhalo ve velkoobchodě Makro v Ostravě. Dalším zdrojem dat byly internetové stránky společnosti Makro Cash & Carry a její propagační materiály, které poskytla z interních záznamů firmy.

### **Rozpočet**

Do rozpočtu byly zahrnuty náklady na tisk dotazníků, psací potřeby a dárky, kterými byly propisky, jako odměna respondentům za vyplnění dotazníku a spolupráci. Náklady na dárky (propisky s logem společnosti) cca 1200 Kč uhradila společnost Makro Cash & Carry. Náklady na tisk dotazníků byly cca 600 Kč.

### **Časový harmonogram**

<b>Fáze výzkumu</b>	<b>Časové období</b>
<b>Identifikace problému</b>	12.10.2010 – 18.10.2010
<b>Plán výzkumu</b>	20.10.2010- 25.10.2010
<b>Tvorba dotazníku a pilotáž</b>	1.11.2010 – 9.11.2010
<b>Sběr dat</b>	12.11.2010 – 28.11.2010
<b>Analýza dat</b>	29.2.2011 – 15.3.2011
<b>Vyhodnocení dat</b>	16.3.2011 – 22.3.2011
<b>Návrhy a doporučení</b>	23.3.2011 – 29.3.2011
<b>Prezentace výsledků</b>	červen 2011

## **4.2 REALIZAČNÍ FÁZE**

### **4.2.1 SBĚR ÚDAJŮ**

Ve druhé polovině listopadu 2010 probíhalo dotazování ve velkoobchodě Makro v Ostravě. Výzkum probíhal v ranních hodinách mezi 5. – 9. hodinou, kdy je Makro přístupné pouze partnerským zákazníkům. Výhodou bylo, že všichni zákazníci, kteří byli v prodejně přítomni, byli pouze zlatí nebo stříbrní zákazníci a nenakupovali pro svou vlastní potřebu, ale pro prodejnu. Proto nebyli zbytečně oslovováni majitelé bílých karet, kterých se výzkum netýká.

Osobně bylo rozdáno 211 dotazníků a za pomoc s vyplněním dotazníků získali respondenti propisku s logem společnosti Makro. Dotazování byli majitelé zlatých nebo stříbrných karet, protože cílem změny sortimentu je přizpůsobení se právě klíčovým zákazníkům. Poměr zlatých a stříbrných majitelů karet je 60 % ku 40%. A to na základě poměru celkového počtu zákazníků společnosti Makro.

Z výzkumu bylo vyřazeno 7 dotazníků z důvodu sporných odpovědí a celkový počet respondentů je 204.

### **4.2.2 ZPRACOVÁNÍ DAT**

Pro zpracování dat byl využit software SPSS 18 a program Excel. V programu SPSS byly využity frekvenční tabulky pro určení průměrů a četností. Dále byly využity testy, které program nabízí. Jedná se o Jednovýběrový T-test (One-Sample T-test), regresní analýzu a Anovu. Výsledky jsou uvedeny dle třídění prvního nebo druhého stupně.

Program Excel byl použit pro vytvoření tabulek a grafů dle výsledků získaných v SPSS.

## 5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

### 5.1 ANALÝZA DŮLEŽITOSTI SORTIMENTU A SPOKOJENOSTI SE SORTIMENTEM DLE KATEGORIÍ

Z dotazníků, dle otázky č. 1 (viz Příloha 1) byly zjištěny údaje o důležitosti jednotlivých kategorií sortimentu u partnerských zákazníků. Zákazníci na škále 1 – 6 (1 - nejvíce důležitý a 6 - nejméně důležitý) určovali, jak jsou pro ně při nákupu klíčové jednotlivé kategorie výrobků.

Kategorie / Hodnota	1	2	3	4	5	6
Ovoce a zelenina	29,4%	31,9%	16,2%	5,4%	8,3%	8,8%
Maso a drůbež	46,6%	24,5%	6,4%	5,4%	4,4%	12,7%
Uzeniny	44,1%	35,3%	6,9%	2,0%	2,9%	8,8%
Čerstvé ryby	6,4%	12,7%	23,0%	11,8%	12,7%	33,3%
Mražené potraviny	27,9%	38,2%	17,6%	2,5%	4,4%	9,3%
Lahůdky	52,9%	28,9%	7,8%	2,0%	1,5%	6,9%
Pečivo a cukrovinky	66,2%	16,2%	7,4%	2,0%	4,4%	3,9%
Konzervované produkty	43,1%	38,2%	10,3%	2,0%	1,5%	4,9%
Pivo a nealko nápoje	35,8%	32,4%	12,3%	4,4%	9,3%	5,9%
Vího a lihoviny	22,1%	28,4%	23,0%	6,4%	4,4%	15,7%
Potřeby pro kutily	0,5%	0,5%	1,5%	4,4%	5,9%	87,3%
Domácí a kuchyňské potřeby	2,0%	6,9%	10,8%	16,2%	30,9%	33,3%
Elektro a výpočetní technika	0,5%	1,0%	2,9%	3,9%	10,3%	81,4%
Pracovní oděvy	1,0%	2,5%	2,5%	9,3%	21,1%	63,7%
Kancelářské potřeby	3,9%	9,3%	3,4%	12,3%	26,5%	44,6%

**Tab. 5.1**Důležitost sortimentu v jednotlivých kategoriích

Z tabulky četností vyplývá, jak jsou jednotlivé kategorie důležité pro klíčové zákazníky při nákupu pro jejich firmy. Tabulka 5.1 ukazuje, že nejvyšší důležitost pro zákazníky má sortiment v oblasti potravinářského zboží. Výjimkou jsou pouze čerstvé ryby. Naopak nejnižší důležitost pro zákazníky má nepotravinářské zboží, u kterého respondenti v nejvyšší míře označili odpověď absolutně nedůležité.

V dotazníku v otázce č. 2 (viz Příloha 1) respondenti odpovídali, jak jsou spokojeni se šířkou sortimentu u jednotlivých kategorií sortimentu. Škála byla opět nastavena rozmezím 1 – 6.



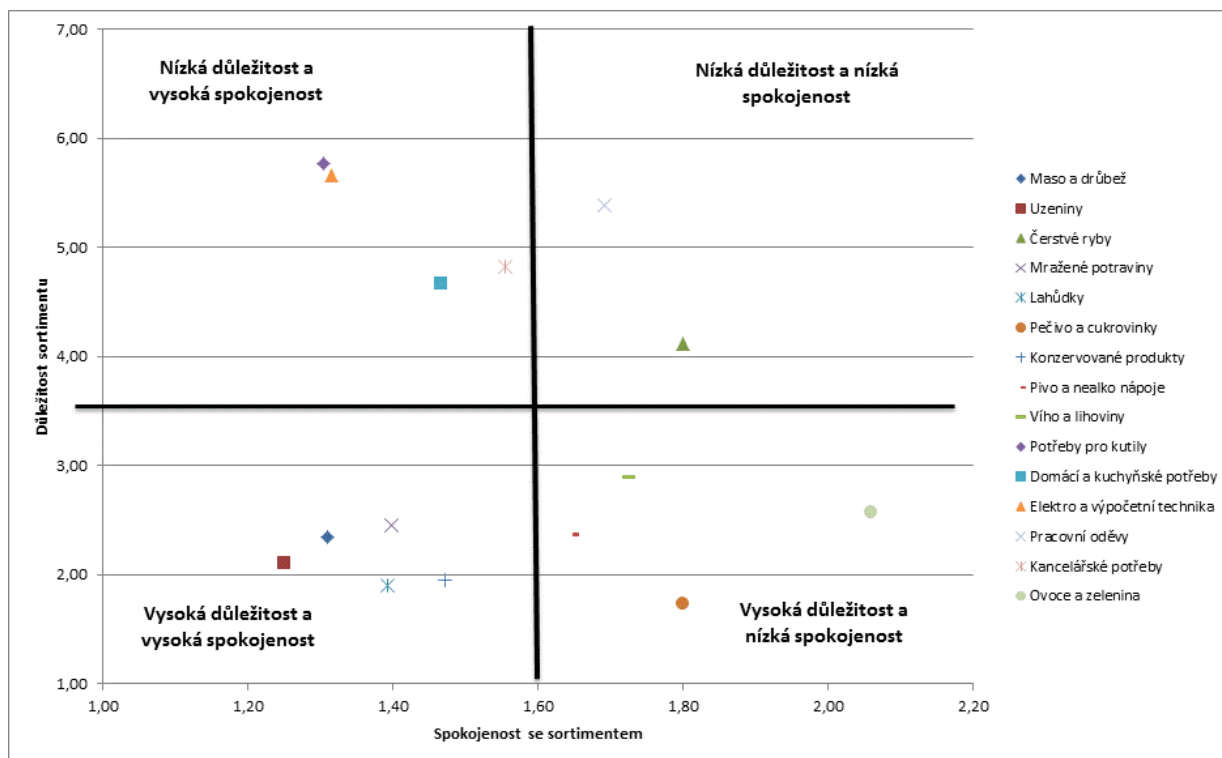
Kategorie / Hodnota	1	2	3	4	5	6
Ovoce a zelenina	25,5%	45,1%	27,9%	1,0%	0,5%	0,0%
Maso a drůbež	70,6%	28,4%	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%
Uzeniny	77,0%	22,1%	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%
Čerstvé ryby	38,7%	44,1%	16,7%	0,0%	0,0%	0,5%
Mražené potraviny	64,7%	31,4%	3,4%	0,5%	0,0%	0,0%
Lahůdky	64,2%	32,4%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Pečivo a cukrovinky	42,2%	41,7%	15,2%	1,0%	0,0%	0,0%
Konzervované produkty	56,9%	40,2%	2,0%	1,0%	0,0%	0,0%
Pivo a nealko nápoje	46,1%	44,6%	8,8%	0,0%	0,0%	0,5%
Víno a lihoviny	44,6%	39,7%	15,2%	0,0%	0,0%	0,5%
Potřeby pro kutily	76,5%	20,1%	2,0%	0,5%	0,0%	1,0%
Domácí a kuchyňské potřeby	60,8%	34,8%	2,5%	1,5%	0,0%	0,5%
Elektro a výpočetní technika	75,0%	22,1%	1,5%	0,5%	0,0%	1,0%
Pracovní oděvy	50,0%	34,8%	12,3%	2,5%	0,0%	0,5%
Kancelářské potřeby	55,9%	35,3%	7,4%	1,0%	0,0%	0,5%

**Tab. 5.2 Spokojenost se sortimentem v jednotlivých kategoriích**

Z tabulky 5.2 vyplývá, že zákazníci většinou označili odpověď „absolutně spokojen“ se sortimentem v Makru. Výjimkou je pouze oblast ovoce a zeleniny a čerstvých ryb. Některé kategorie (pečivo a cukrovinky, pivo a nealko nebo víno a lihoviny) mohou být sporné, protože mezi první a druhou pozicí není příliš velký rozdíl. Zákazníci jsou také spokojeni v oblasti nepotravinářského zboží, i když z předchozí tabulky vyplývá, že tato oblast pro ně není příliš důležitá.

V následujícím grafu jsou spojeny výsledky důležitosti a spokojenosti se sortimentem. Četnosti z tabulek 5.1 a 5.2 jsou zprůměrovány a zobrazeny v Obr. 5.3. Osy byly rozděleny tak, aby data měla vypovídací schopnost. Proto v Obr. 5.3 není zobrazena celá osa, ale pouze část. Zákazníci byli spokojeni s celým sortimentem a osa spokojenosti je zkrácena, protože nenabývá vyšších hodnot než 3.

Z výsledků vyplývá, že mezi nejdůležitější kategorie patří oblast uzenin, masných výrobků, mražených potravin, lahůdek, konzervovaných produktů, vína a lihovin, piva a nealko nápojů, pečiva a cukrovinek a ovoce a zelenina. Jedná se o všechno potravinářské zboží s výjimkou čerstvých ryb. Naopak mezi kategorie s nízkou důležitostí patří všechny oblasti nepotravinářského zboží, konkrétně jde o potřeby pro kutily, kancelářské potřeby, elektro a výpočetní technika, pracovní oděvy, domácí a kuchyňské potřeby a z potravinářského zboží to jsou pouze čerstvé ryby.



**Obr. 5.3 Srovnání důležitosti a spokojenosti se sortimentem**

Z obrázku 5.3 vyplývá, že pro zákazníky společnosti Makro je klíčová potravinářská část sortimentu a nepotravinářská je naopak nevýznamná. Výjimku tvoří sortiment čerstvých ryb, ten se řadí sice do potravinářské oblasti, ale zákazníci ho jako jediný z potravinářské části označili za nevýznamný. Z nevýznamných oblastí sortimentu se sortiment čerstvých ryb blíží hranici důležitosti nejvíce.

Pro společnost Makro je významný kvadrant s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností, na který by se měla zaměřit. V kvadrantu se nachází kategorie víno a lihoviny, pivo a nealko nápoje, ovoce a zelenina a pečivo a cukrovinky. Naopak stav by měl zůstat stejný u kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností a do tohoto kvadrantu by mělo v budoucnu přibývat více kategorií zboží.

Spokojenost se sortimentem byla hodnocena pomocí Jednovýběrového T-testu. Jeho cílem je zjistit, zda zákazníci hodnotili spokojenost se sortimentem průměrně. Respondenti hodnotili jednotlivé kategorie v sortimentu velkoobchodu známkou 1 až 6 (1 – absolutně spokojen, 6 - absolutně nespokojen).

One-Sample Test						
	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ovoce a zelenina	-26,201	203	,000	-1,441	-1,55	-1,33
Maso a drůbež	-62,108	203	,000	-2,191	-2,26	-2,12
Uzeniny	-63,344	203	,000	-2,250	-2,32	-2,18
Čerstvé ryby	-31,499	203	,000	-1,701	-1,81	-1,59
Mražené potraviny	-51,579	203	,000	-2,103	-2,18	-2,02
Lahůdky	-54,202	203	,000	-2,108	-2,18	-2,03
Pečivo a cukrovinky	-33,613	203	,000	-1,750	-1,85	-1,65
Konzervované produkty	-49,073	203	,000	-2,029	-2,11	-1,95
Pivo a nealko nápoje	-37,229	203	,000	-1,853	-1,95	-1,75
Víno a lihoviny	-32,610	203	,000	-1,775	-1,88	-1,67
Potřeby pro kutily	-45,339	203	,000	-2,196	-2,29	-2,10
Domácí a kuchyňské potřeby	-41,657	203	,000	-2,034	-2,13	-1,94
Elektro a výpočetní technika	-45,427	203	,000	-2,186	-2,28	-2,09
Pracovní oděvy	-30,723	203	,000	-1,809	-1,92	-1,69
Kancelářské potřeby	-37,353	203	,000	-1,946	-2,05	-1,84

**Tab. 5.4** Jednovýběrový T-test pro hodnocení spokojenosti

Vzhledem k průměrné hodnotě 3,5 byly všechny atributy hodnoceny lépe než průměrně. Jednovýběrový T – test potvrzuje předchozí výsledek z Obr.5.3, ze kterého již vyplývá, že spokojenost se sortimentem je hodnocena pozitivně.

## 5.2 ANALÝZA SPOKOJENOSTI SE SORTIMENTEM

Analýza spokojenosti se sortimentem byla provedena pomocí regresní analýzy. Regresní analýza se používá k určení vztahu mezi jednotlivými proměnnými. Pomocí této analýzy je možno ujistit do jaké míry ovlivňují celkovou spokojenost jednotlivé atributy.

Jako nezávislou proměnnou byla určena celková spokojenost (otázka č. 3) se šířkou sortimentu ve velkoobchodě. Mezi závislé proměnné byly zařazeny jednotlivé kategorie výrobků, které byly zjišťovány v otázce č. 2 (viz Příloha 1).

Koeficient determinace určuje, kolik procent dokáže model vysvětlit. Tento koeficient je zaznačen červeně v tabulce 5.5. Čím je koeficient vyšší, tím více je model spolehlivější.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 <sup>a</sup>	,352	,300	,382

**Tab. 5.5 Koeficient determinace****ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,902	15	,993	6,809	,000 <sup>a</sup>
Residual	27,431	188	,146		
Total	42,333	203			

a. Predictors: (Constant), 2.15, 2.7, 2.8, 2.6, 2.4, 2.3, 2.10, 2.1, 2.11, 2.5, 2.2, 2.13, 2.14, 2.12, 2.9

b. Dependent Variable: 3

**Tab. 5.6 Anova****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,338	,160		2,117	,036
Ovoce a zelenina	,070	,038	,120	1,849	,066
Maso a drůbež	-,035	,063	-,039	-,562	,575
Uzeniny	,120	,059	,133	2,022	,045
Čerstvé ryby	,132	,039	,222	3,383	,001
Mražené potraviny	-,005	,052	-,007	-,102	,919
Lahůdky	,093	,055	,113	1,694	,092
Pečivo a cukrovinky	,092	,028	,199	3,262	,001
Konzervované produkty	,146	,051	,189	2,865	,005
Pivo a nealko nápoje	,093	,051	,145	1,836	,068
Víno a lihoviny	,030	,044	,052	,681	,497
Potřeby pro kutily	,067	,051	,102	1,308	,193
Domácí a kuchyňské potřeby	,103	,050	,157	2,052	,042
Elektro a výpočetní technika	-,110	,050	-,165	-2,207	,029
Pracovní oděvy	,056	,040	,104	1,396	,164
Kancelářské potřeby	,073	,043	,119	1,684	,094

a. Dependent Variable: 3

**Tab. 5.7 Atributy celkové spokojenosti**

U červeně označených atributů v tabulce 5.7 nejsou rozdíly ve významnosti dostatečně velké, a proto dále pracujeme bez nich. Byla provedena nová regresní analýza a nový koeficient determinace je 27,8 %. Závislost jednotlivých atributů na celkové spokojenosti ukazuje následující tabulka 5.8.

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,665	,143		4,663	,000
Ovoce a zelenina	,080	,037	,137	2,141	,033
Uzeniny	,116	,055	,128	2,088	,038
Čerstvé ryby	,146	,039	,247	3,798	,000
Pečivo cukrovinky	,097	,029	,210	3,410	,001
Konzervované produkty	,171	,050	,221	3,404	,001
Domácí a kuchyňské potřeby	,170	,045	,260	3,796	,000
Elektro a výpočetní technika	-,061	,048	-,091	-1,275	,204

a. Dependent Variable: 3

**Tab. 5.8 Upravené atributy celkové spokojenosti**

### Rovnice regresního modelu

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_m x_m + u$$

*Celková spokojenost = 0,665 + 0,171 konzervované produkty + 0,170 domácí a kuchyňské potřeby + 0,146 čerstvé ryby + 0,116 uzeniny + 0,097 pečivo a cukrovinky + 0,08 ovoce a zelenina + chyba modelu*

Z tabulky 5.8 je možno určit, které kategorie výrobků mají vliv na celkovou spokojenost se sortimentem velkoobchodu Makro. Jedná se o kategorie ovoce a zelenina, uzeniny, čerstvé ryby, pečivo a cukrovinky, konzervované produkty a domácí a kuchyňské potřeby. Naopak kategorie, které byly při prvním provedení regresní analýzy vyřazeny, nemají na celkovou spokojenost vliv. Jedná se o kategorie maso a drůbež, mražené potraviny, lahůdky, pivo a nealko nápoje, víno a lihoviny, potřeby pro kutily, pracovní oděvy a kancelářské potřeby. Z regresní analýzy, která byla provedena podruhé, byla vynechána kategorie elektro a výpočetní technika, protože hodnota Sig. je vyšší než 0,05 a proto mezi touto kategorií a celkovou spokojeností neexistuje závislost.

Z modelu vyplývá, že pokud společnost Makro zvýší spokojenost např. u ovoce a zeleniny o 1, vzroste pak celková spokojenost o 0,08. Proto nejvyšší vliv na celkovou spokojenost má oddělení konzervovaných produktů, u kterých zvýšení spokojenosti o jednotku zapříčiní zvýšení celkové spokojenosti o 0,171.

### 5.3 ROZŠÍŘENÍ A ZÚŽENÍ SORTIMENTU

Rozšíření a zúžení sortimentu ukazuje následující tabulka 5.9, ve které jsou uvedeny relativní četnosti hodnocení zákazníků. Pouze 128 z 204 zákazníků si všimlo jakékoli změny sortimentu. Z toho vyplývá, že více jak třetina nezaznamenala žádnou změnu.

Kategorie	Skutečné rozšíření / zúžení	Hodnocení zákazníků v %				
		Velké rozšíření	Mírné rozšíření	Žádná změna	Mírné zúžení	Velké zúžení
Ovoce a zelenina	Žádná změna	0,49	1,47	97,06	0,98	0
Maso a drůbež	Žádná změna	0,49	1,96	97,06	0,49	0
Uzeniny	Žádná změna	0,49	1,96	97,55	0	0
Čerstvé ryby	Mírné rozšíření	0,98	19,12	79,41	0,49	0
Mražené potraviny	Žádná změna	0	4,90	95,10	0	0
Lahůdky	Žádná změna	0	17,16	82,35	0	0,49
Pečivo a cukrovinky	Mírné rozšíření	0,98	24,02	75,00	0	0
Konzervované produkty	Mírné rozšíření	0,49	5,39	94,12	0	0
Pivo a nealko nápoje	Mírné rozšíření	0,49	11,27	87,75	0,49	0
Vího a lihoviny	Žádná změna	0,49	2,45	97,06	0,00	0
Potřeby pro kutily	Velké zúžení	0,49	0,00	89,71	9,31	0,49
Domácí a kuchyňské potřeby	Velké zúžení	0,98	2,94	85,78	10,29	0
Elektro a výpočetní technika	Žádná změna	0	1,96	85,29	12,75	0
Pracovní oděvy	Mírné zúžení	0	0,98	66,67	26,47	5,88
Kancelářské potřeby	Žádná změna	0	1,47	88,24	10,29	0,00

**Tab. 5.9** Hodnocení změny sortimentu

Rozšíření sortimentu zaznamenalo nejvíce zákazníků v oblasti pečiva a cukrovinek. Nejmenší efekt mělo rozšíření v kategorii konzervovaných produktů, kdy změnu zaregistrovalo pouze 6 % respondentů.

Zajímavé je, že téměř 18 % respondentů zaznamenalo změnu v oblasti lahůdek, i když v této oblasti k žádnému rozšíření nedošlo.

Dobрым tahem společnosti bylo velké zúžení sortimentu v oblasti potřeb pro kutily a domácích a kuchyňských potřeb, protože tuto změnu zaznamenal pouze minimální počet zákazníků. Naopak mírné zúžení v oblasti pracovních oděvů zaznamenalo více než 26 % zákazníků a téměř 6 % respondentů ho hodnotí jako velké. Z toho je patrné, že zákazníci si změny nejen všimli, ale na škále 1 – 5 (1 – vůbec mi nevadí, 5 – vadí mi velmi) ohodnotili zúžení sortimentu u oblečení průměrně 3,9.

Tabulka 5.10 zobrazuje celkový počet zákazníků, kteří si všimli rozšíření sortimentu v daných kategoriích a jak moc tento sortiment využili.

Kategorie	Využití rozšíření sortimentu					Celkem
	Při každém nákupu	Téměř při každém nákupu	Pouze příležitostně	Pouze jednou	Zatím nikdy	
Čerstvé ryby	0	1	8	13	21	43
Pečivo a cukrovinky	0	0	13	26	2	41
Konzervované produkty	1	2	2	5	2	12
Pivo a nealko nápoje	0	1	2	15	5	23

**Tab. 5.10** Využití rozšíření sortimentu

Nevětší počet dotazovaných si všimlo rozšíření v kategorii čerstvých ryb, ale také nejvyšší počet respondentů tohoto rozšíření nevyužilo. Proto lze považovat z hlediska využití

nového sortimentu jako nejefektivnější kategorii pečiva a cukrovinek, ve které nejvyšší počet respondentů využilo při svých nákupech nové výrobky a 13 respondentů nové výrobky nakupuje příležitostně. Téměř všichni respondenti, kteří změnu zaznamenali, toto rozšíření sortimentu také využili.

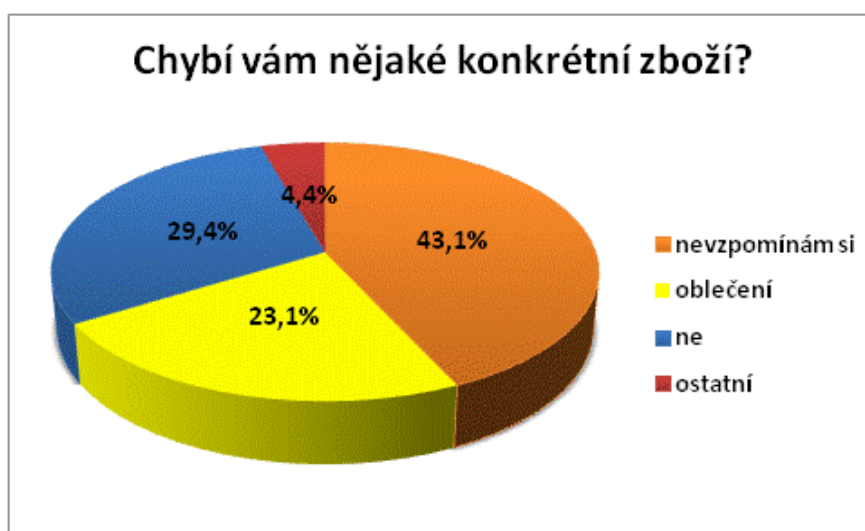
Tabulka 5.11 zobrazuje počet respondentů, kteří zaznamenali zúžení sortimentu v jednotlivých kategoriích. Tabulka také znázorňuje míru nespokojenosti dotazovaných s tímto zúžením

Kategorie	Nespokojenost se zúžením sortimentu					Celkem
	1 - vadí mi velmi	2	3	4	5 - nevadí mi vůbec	
Potřeby pro kutily			2	4	14	20
Domácí a kuchyňské potřeby				5	16	21
Pracovní oděvy		4	20	20	22	66

**Tab. 5.11 Nespokojenost se zúžením sortimentu**

Nejvyšší počet respondentů zaznamenalo zúžení sortimentu v oblasti oděvů. V kategoriích potřeby pro kutily a domácí a kuchyňské potřeby si zúžení sortimentu všimlo cca 20 dotazovaných a téměř všem toto zúžení nevadí. Oproti tomu zúžení sortimentu v kategorii pracovních oděvů dotazovaným vadí více.

V otázce č. 7 (viz Příloha 1) byli respondenti dotázáni, jaké konkrétní zboží jim v prodejně chybí. Podle odpovědí zákazníků lze do budoucna určit, jak efektivně změnit sortiment dle přání zákazníků. Z výzkumu vyplývá, že 88 respondentů z 204 (44 %) uvedlo, že jim určité nějaké zboží v sortimentu chybí, ale zrovna si nemohou vzpomenout jaké.

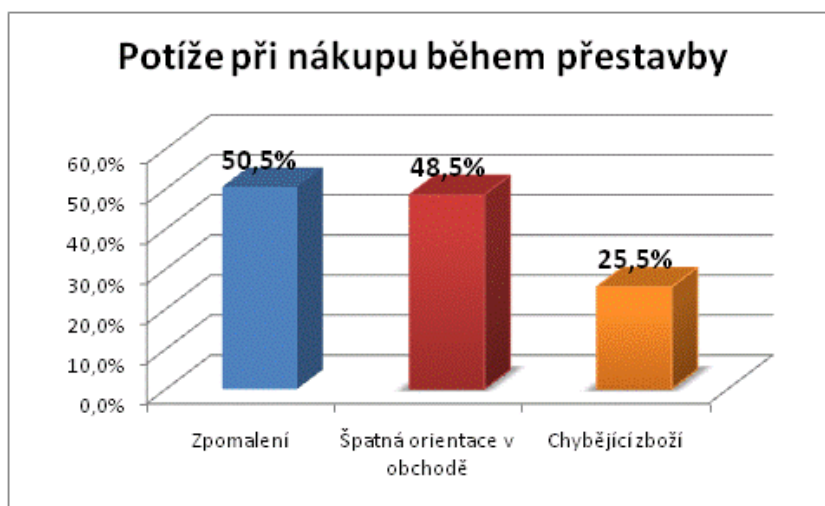


**Obr. 5.12 Chybějící zboží**

Z obr. 5.12 vyplývá, že největší procento respondentů si nemohlo vzpomenout na zboží, které by přidali do sortimentu. Pozitivním jevem pro společnost je, že 60 respondentů (29,4 %) je se sortimentem spokojeno a nic jim nechybí.

#### 5.4 ZHODNOCENÍ PŘESTAVBY

Otázka č. 8 (viz Příloha 1) byla zaměřena na problémy, které zákazníkům vadily během přestavby. Z celkového počtu 204 odpovědělo 79 respondentů (38,7 %), že přestavba probíhala bezproblémově a nezpůsobila jim při nákupu žádné potíže.

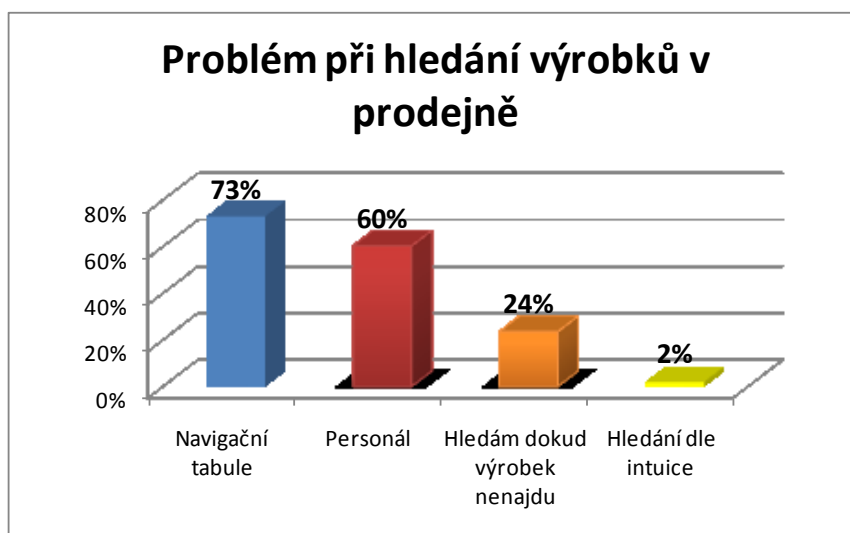


**Obr. 5.13 Potíže při nákupu během přestavby**

Obr. 5.13 zobrazuje, jaké problémy přestavba zákazníkům způsobila. Více než polovina respondentů z těch, kteří odpověděli, že jim přestavba způsobila potíže, si stěžovali na zpomalení při nákupu. Dalším problémem byla také špatná orientace v obchodě. Dotazovaní zákazníci mohli využít i možnost jiné problémy, ale tu žádný z respondentů nevyužil. Proto je možné předpokládat, že během přestavby žádné jiné potíže, kromě výše zmíněných, nevznikly.

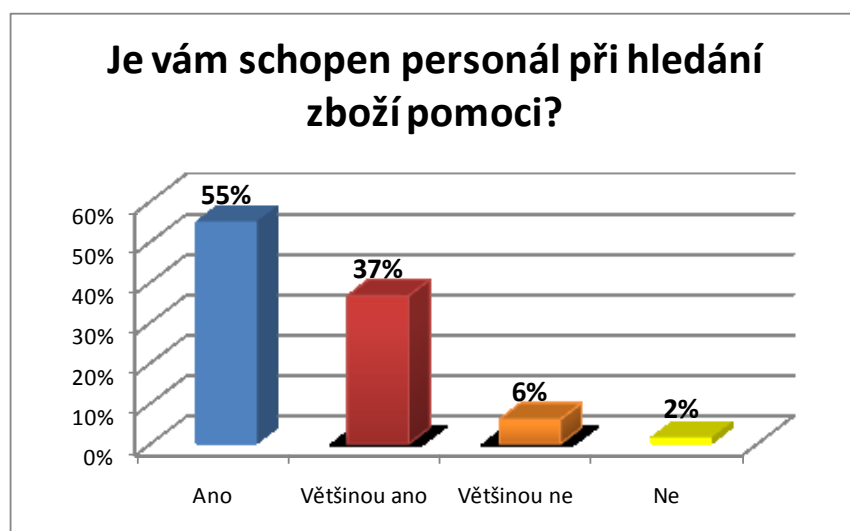
Cílem společnosti Makro při přestavbě je vyhnout se problému s hledáním zboží, které způsobuje nejen špatnou orientaci v obchodě ale také zpomalení nákupu. Z toho důvodu byli respondenti v otázce č. 9 (viz Příloha 1) dotázáni, jakým způsobem hledají v prodejně zboží. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí.





**Obr. 5.14 Možnosti při hledání výrobků v prodejně**

Nejčastější způsob při vyhledávání zboží, jak ukazuje Obr. 5.14, jsou pro respondenty navigační tabule. Další možností je dotázat se personálu. S tím souvisí následující obr. 5.15, jehož cílem bylo zjistit, zda je personál kvalifikovaný v oblasti sortimentu a zda dokáže zákazníkům pomoci, pokud hledají v prodejně nějaké zboží. Respondenti, kteří v otázce č. 9 odpověděli, že při hledání zboží využívají pomoci personálu, byli dotazováni, jak je jim personál schopen pomoci.



**Obr. 5.15 Pomoc personálu při hledání zboží**

Z obr. 5.15 vyplývá, že personál je dobře obeznámen se sortimentem v případě, kdy zákazníci mají různé otázky týkající se sortimentu nebo hledají nějaké zboží. Ze 123 respondentů, kteří při hledání výrobků potřebují pomoc personálu, více než 50 % odpovědělo,

že personál je jim schopen vždy pomoci. Pouze 8 % dotázaných (10 respondentů ze 123) se přiklání k odpovědi ne a většinou ne.

## 5.5 ANALÝZA DŮLEŽITOSTI A SPOKOJENOSTI SE SORTIMENTEM DLE PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ

V tabulce 5.16 je zaznačena důležitost sortimentu dle předmětu podnikání. Respondenti byli rozděleni do kategorií podle předmětu podnikání na zákazníky podnikající v maloobchodě a v gastronomii. Hodnotili na škále 1 – 6 (1 znamená velmi důležité a 6 absolutně nedůležité), jak je pro ně při nákupu důležité zboží z jednotlivých oblastí. Jejich odpovědi byly zprůměrovány a oblasti s vysokými rozdíly byly zaznačeny zeleně.

Kategorie	Gastronomie	Maloobchod
Ovoce a zelenina	2,51	2,71
Maso a drůbež	1,84	3,28
Uzeniny	1,98	2,33
Čerstvé ryby	3,27	4,57
Mražené potraviny	2,27	2,79
Lahůdky	2,06	1,63
Pečivo a cukrovinky	1,71	1,79
Konzervované produkty	1,94	1,97
Pivo a nealko nápoje	2,56	2,01
Vího a lihoviny	3,27	2,21
Potřeby pro kutily	5,80	5,71
Domácí a kuchyňské potřeby	3,98	5,24
Elektro a výpočetní technika	5,66	5,68
Pracovní oděvy	5,19	5,74
Kancelářské potřeby	4,86	4,74

**Tab. 5.16 Důležitost sortimentu dle předmětu podnikání**

Z tabulky 5.16 je patrné, že největší rozdíly pro zákazníky podnikající v gastronomii a v maloobchodě jsou u masa a drůbeže a v oblasti vína a lihovin, čerstvých ryb a domácích a kuchyňských potřeb. Z hodnocení vyplývá, že pro zákazníky z gastronomie jsou kategorie masa a drůbeže, čerstvých ryb a domácích a kuchyňských potřeb mnohem důležitější pro podnikání než pro zákazníky z maloobchodu. Výsledek je logický, protože v oblasti gastronomie jsou zahrnuty hotely a restaurace, které tento sortiment jistě využívají častěji.

Společnost Makro má zavedené speciální privátní značky pro oblast maloobchodu a gastronomie. Z tohoto hlediska jsou tyto rozdíly významné, protože při rozšiřování sortimentu u privátních značek např. v oblasti vína a lihovin nebo domácích a kuchyňských potřeb, se může soustředit na ty zákazníky, pro které jsou tyto výrobky důležitější.

Tabulka 5.17 zobrazuje, jak průměrně hodnotili zákazníci z oblasti maloobchodu a gastronomie spokojenost s jednotlivým sortimentem. Škála hodnocení byla nastavena opět 1 – 6 a velké rozdíly ve spokojenosti jsou označeny zeleně.

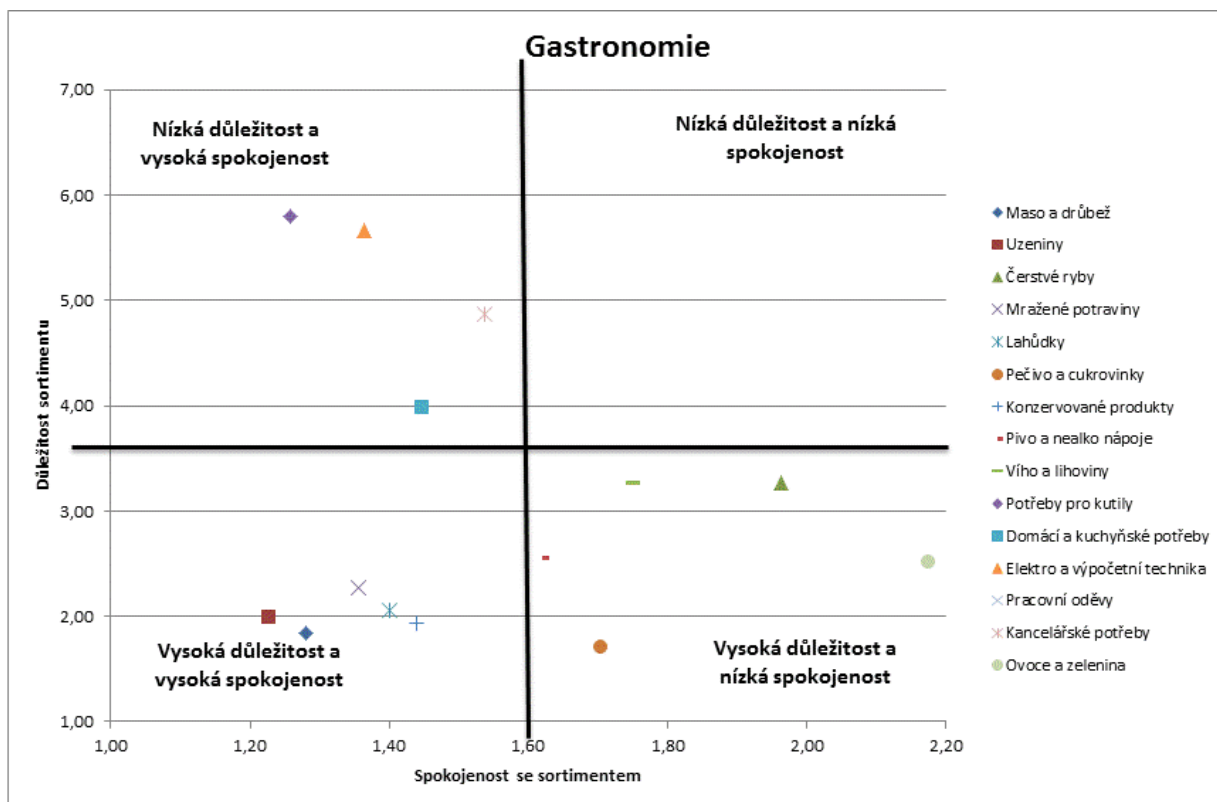
Kategorie	Gastronomie	Maloobchod
Ovoce a zelenina	2,17	1,85
Maso a drůbež	1,28	1,36
Uzeniny	1,23	1,29
Čerstvé ryby	1,96	1,50
Mražené potraviny	1,36	1,47
Lahůdky	1,40	1,38
Pečivo a cukrovinky	1,70	1,83
Konzervované produkty	1,44	1,53
Pivo a nealko nápoje	1,62	1,69
Vího a lihoviny	1,75	1,68
Potřeby pro kutily	1,26	1,39
Domácí a kuchyňské potřeby	1,45	1,50
Elektro a výpočetní technika	1,36	1,22
Pracovní oděvy	2,30	1,28
Kancelářské potřeby	1,54	1,58

**Tab. 5.17 Spokojenost sortimentu dle předmětu podnikání**

Z tabulky 5.17 vyplývá, že neexistují významné rozdíly mezi sortimentem, se kterým jsou spokojeni zákazníci podnikající v gastronomii a maloobchodě. Velký rozdíl je patrný pouze v oblasti pracovních oděvů, což je logické, protože v restauracích a hotelech se jistě pracovní oblečení nakupuje více než pro potraviny a občerstvení.

Následující Obr. 5.18 porovnává důležitost a spokojenost se sortimentem v jednotlivých kategoriích u zákazníků podnikající v gastronomii. V obrázku je osa spokojenosti zkrácena. Je zobrazena pouze její část z důvodu vypovídací schopnosti výsledků. Zákazníci byli se sortimentem spokojeni a nebyla použita hodnota vyšší než 3.

V kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností se nacházejí výrobky z oblasti uzenin, masa a drůbeže, mražených potravin, lahůdek, konzervovaných potravin. Naopak vysokou důležitost a nízkou spokojenost mají výrobky z kategorie vína a lihovin, piva a nealko nápojů, čerstvých ryb, pečiva a cukrovinek a ovoce a zelenina. Co se týče nepotravinářského zboží, tak vše je v oblasti s nízkou důležitostí. Všechny kategorie zboží se nachází v kvadrantu nízké důležitosti a vysoké spokojenosti, kromě pracovních oděvů.



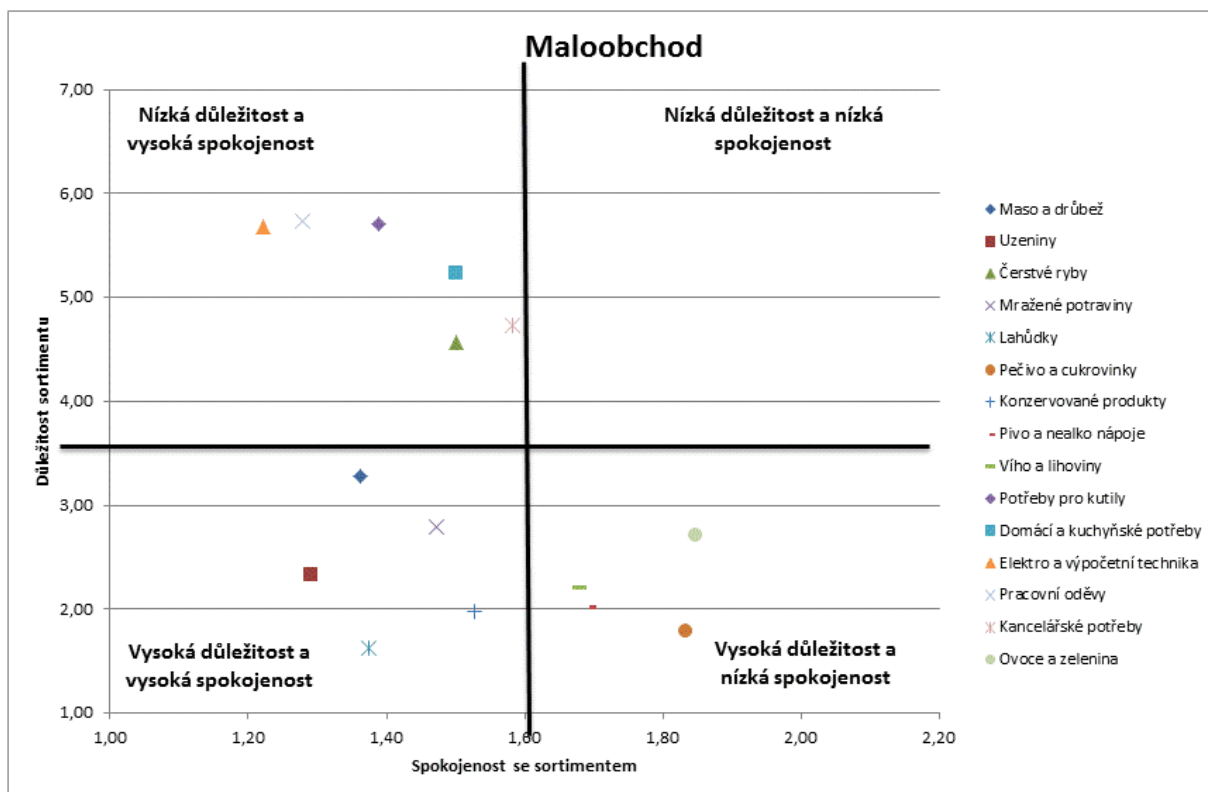
**Obr. 5.18 Důležitost a spokojenost se sortimentem zákazníků podnikajících v gastronomii**

Z grafu lze určit, na jaký sortiment se společnost Makro musí v budoucnu zaměřit, jaké oblasti sortimentu lze pouze monitorovat, a do kterých kategorií dále neinvestovat. Společnost Makro má zavedeny jednotlivé produktové značky pro oblast gastronomie a z grafu lze vyčíst, že je efektivní rozšiřovat privátní značky pro gastronomii v oblastech, jako jsou pečivo a cukrovinky, víno a lihoviny, pivo a nealko, aj.

Obr. 5.19 porovnává průměrnou důležitost a spokojenost zákazníků podnikajících v maloobchodě dle jednotlivých kategorií. Respondenti hodnotili důležitost a spokojenost s jednotlivými oblastmi sortimentu na škále 1 - 6, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 6 nejhorší. V Obr. 5.19 není zobrazena celá osa spokojenosti se sortimentem. Osy byly rozděleny tak, aby data měla vypovídací schopnost. Je zobrazena pouze část, protože výsledky na ose nenabývají vyšších hodnot než 3 a zákazníci byli s celým sortimentem spokojeni.

V kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností se nachází výrobky z oblasti masa a uzenin, mražených potravin, uzenin, konzervovaných produktů a lahůdek. Toto zboží je pro zákazníky podnikající v maloobchodě vysoce důležité a jsou s ním spokojeni. Zboží, které je pro ně také důležité, ale nejsou s ním spokojeni, se nachází ve

vedlejším kvadrantu s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností a jedná se o zboží z oblasti ovoce a zeleniny, vína a lihovin, piva a nealko nápojů a pečiva a cukrovinek.



**Obr. 5.19** Důležitost a spokojenost se sortimentem zákazníků podnikajících v maloobchodě

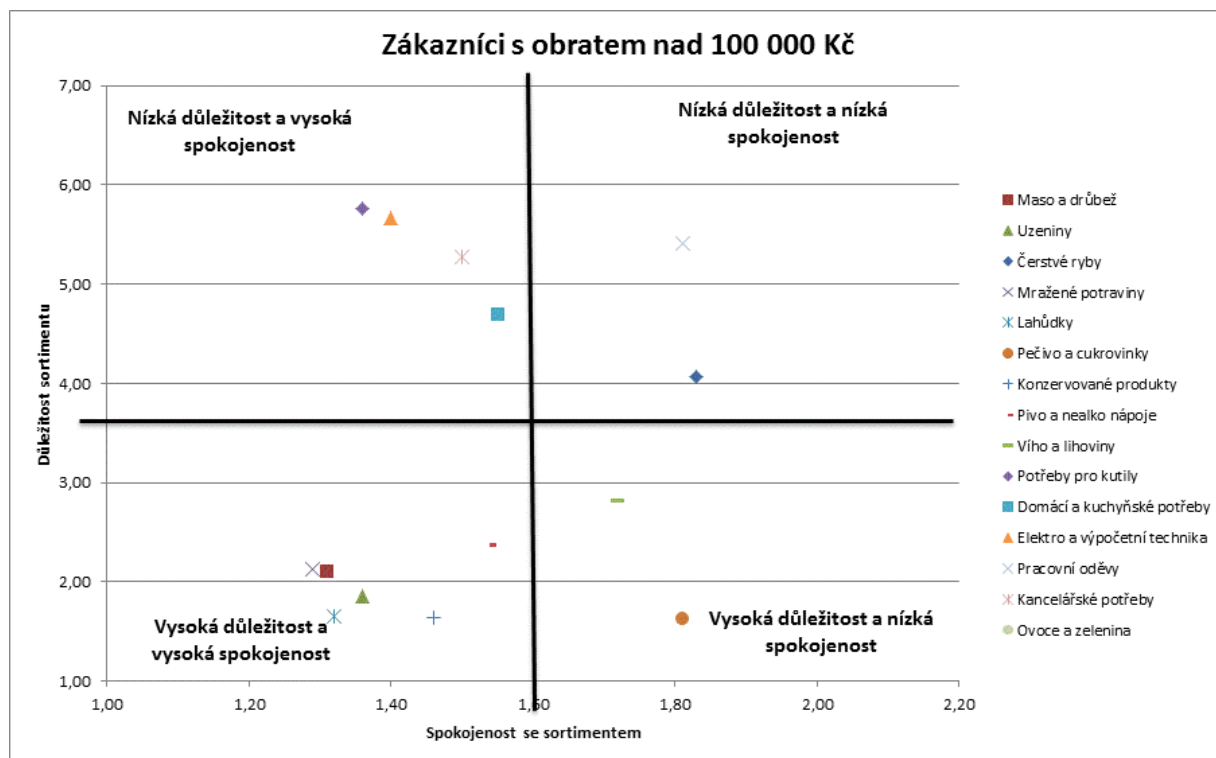
Všechno nepotravinářské zboží, stejně jako u předchozího grafu, se nachází v kvadrantu s nízkou důležitostí a vysokou spokojeností. Rozdíl je pouze u pracovních oděvů, kdy zákazníci gastronomie jsou na rozdíl od zákazníků v maloobchodě, v této oblasti nespokojeni.

Při porovnání obr. 5.18 a 5.19 se nachází významné rozdíly v kategorii pracovních oděvů, čerstvých ryb a masa a drůbeže. Kdy s pracovními oděvy zákazníci gastronomie na rozdíl od maloobchodu nejsou spokojeni. Čerstvé ryby jsou pak pro zákazníky z gastronomie důležité a nejsou se širší sortimentu spokojeni a zákazníci za maloobchodu jsou s rybami spokojeni a nejsou pro ně příliš důležité.

## 5.6 ANALÝZA DŮLEŽITOSTI A SPOKOJENOSTI SE SORTIMENTEM DLE OBRATU

V této kapitole jsou analyzováni respondenti podle měsíčního obrátu ve velkoobchodě Makro. Zákazníci byli vybráni na základě otázky č. 12 a 13 (viz Příloha 1) a hodnoceni byli všichni, kteří dosáhli částky nad 100 000 Kč. Celkem bylo hodnoceno 78 respondentů.

Následující obr. 5.20 porovnává důležitost sortimentu a spokojenost se sortimentem zákazníků dle obratu. Osy byly rozděleny tak, aby data měla vypovídací schopnost. V Obr. 5.20 není zobrazena celá osa spokojenosti se sortimentem, ale pouze její část, protože výsledky na ose nenabývají vyšších hodnot než 3. Z toho vyplývá, že zákazníci byli s celým sortimentem spokojeni.



**Obr. 5.20 Zákazníci s obratem nad 100 000 Kč**

Z obr. 5.20 vyplývá, že zákazníci s obratem vyšším než 100 000 Kč jsou více spokojeni než při celkovém hodnocení. V kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností se nachází téměř všechny potravinářský sortiment. Výjimku tvoří pouze víno a lihoviny, ovoce a zelenina a pečivo a cukrovinky, které se nachází v kvadrantu s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. V případě vyšší spokojenosti prominentních zákazníků, kteří přináší společnosti nejvíce finančních prostředků, by se společnost měla soustředit při změně sortimentu právě na tyto kategorie.

Nepotravinářské zboží se nachází v kvadrantech s nízkou důležitostí, jak je tomu i při celkovém hodnocení, ale zákazníci jsou opět více spokojeni se sortimentem stejně jako u potravinářského zboží. V kvadrantu s nízkou důležitostí a nízkou spokojeností se nachází čerstvé ryby a pracovní oděvy.

Tabulka 5.21 znázorňuje, rozšíření a zúžení sortimentu. Z celkového počtu 78 respondentů nezaznamenalo vůbec žádnou změnu téměř 70 % dotazovaných.

Kategorie	Skutečné rozšíření / zúžení	Hodnocení zákazníků v %				
		Velké rozšíření	Mírné rozšíření	Žádná změna	Mírné zúžení	Velké zúžení
Ovoce a zelenina	Žádná změna	0%	1%	97%	2%	0%
Maso a drůbež	Žádná změna	0%	4%	95%	1%	0%
Uzeniny	Žádná změna	0%	3%	97%	0%	0%
Čerstvé ryby	Mírné rozšíření	1%	23%	75%	1%	0%
Mražené potraviny	Žádná změna	0%	8%	92%	0%	0%
Lahůdky	Žádná změna	0%	14%	85%	0%	1%
Pečivo a cukrovinky	Mírné rozšíření	1%	27%	72%	0%	0%
Konzervované produkty	Mírné rozšíření	0%	6%	94%	0%	0%
Pivo a nealko nápoje	Mírné rozšíření	0%	9%	90%	1%	0%
Vího a lihoviny	Žádná změna	0%	2%	98%	0%	0%
Potřeby pro kutily	Velké zúžení	0%	0%	94%	6%	0%
Domácí a kuchyňské potřeby	Velké zúžení	0%	4%	86%	10%	0%
Elektro a výpočetní technika	Žádná změna	0%	3%	86%	11%	0%
Pracovní oděvy	Mírné zúžení	0%	3%	60%	31%	6%
Kancelářské potřeby	Žádná změna	0%	0%	91%	9%	0%

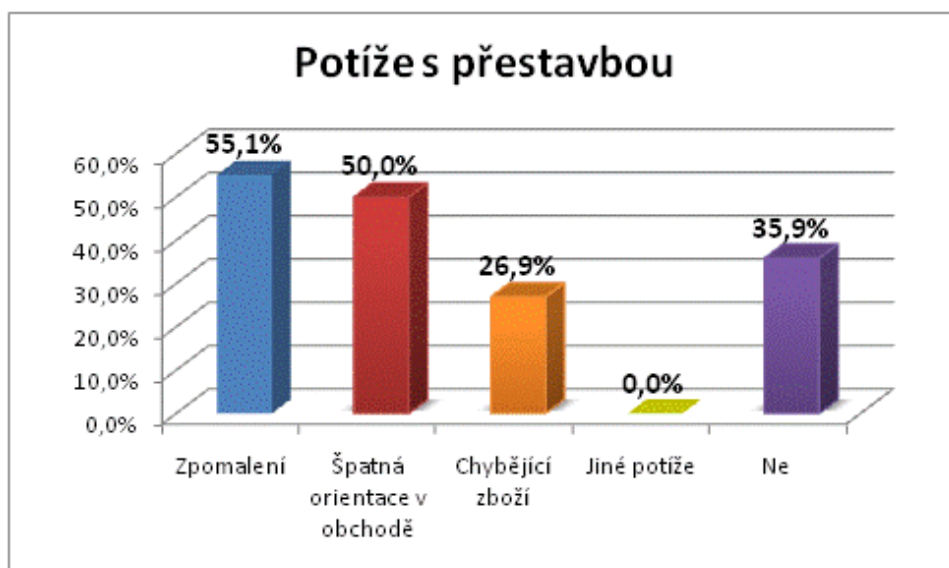
**Tab. 5.21** Hodnocení změny sortimentu

Rozšíření sortimentu zaznamenalo z privátních zákazníků nejvíce respondentů v oblasti pečiva a cukrovinek, naopak nejmenší efekt mělo rozšíření v kategorii konzervovaných produktů. Tyto výsledky jsou v porovnání s celkovým hodnocením (viz tabulka 5.9) téměř shodné, rozdíl je v tom, že změnu zaznamenal větší počet dotazovaných. Např. u pečiva a cukrovinek zaznamenalo změnu 27 % oproti 24 %, jak tomu bylo u celkového hodnocení.

Jako u celkového hodnocení (18 %), tak v tomto případě u lahůdek zaznamenalo 14 % respondentů rozšíření sortimentu, ke kterému vůbec nedošlo. Je možné, že ve velkoobchodě došlo k zalistování nových výrobků mimo plánovanou přestavbu a zákazníci se proto mylně domnívají, že v této oblasti byl také sortiment rozšířen.

V případě zúžení sortimentu si zákazníci s vyšším obratem všimli změny v oblasti oděvů více (31 %) než při celkovém hodnocení (27 %). Naopak u ostatního sortimentu, který byl zúžen, zaznamenalo změnu méně zákazníků.

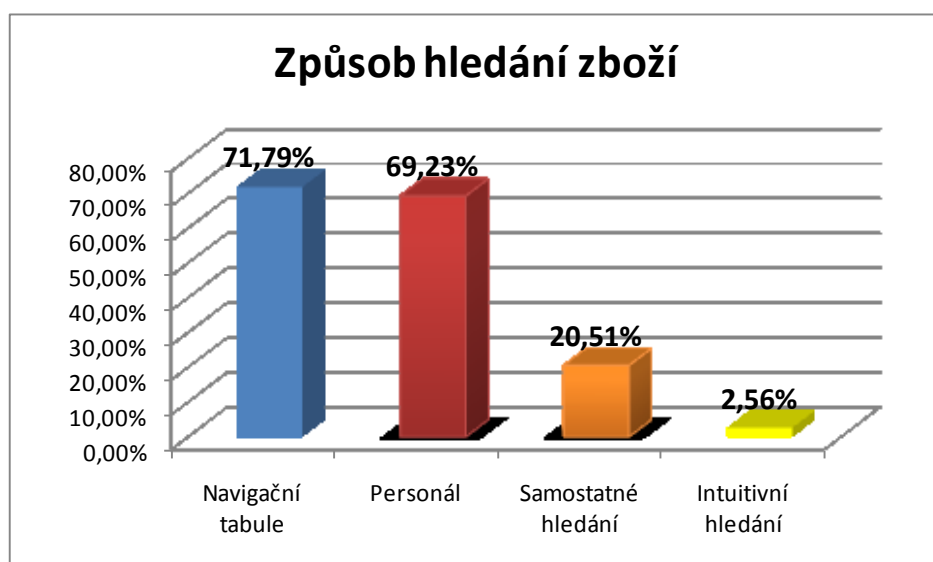
Obr. 5.22 souvisí s přestavbou. Znázorňuje, kolik zákazníků mělo s přestavbou potíže. Celkem 28 zákazníků ze 78 (35,9 %) uvedlo, že jim provedená přestavba nepřinesla žádné potíže.



**Obr. 5.22 Potíže s přestavbou**

Z obrázku vyplývá, že nejvíce zákazníků mělo problém se zpomalením při nákupu a se špatnou orientací v obchodě. Tento poměr je srovnatelný jako u celkového hodnocení. Proto lze říci, že se zde nevyskytují žádné výrazné rozdíly.

Obr. 5.23 zobrazuje, jak zákazníci s obratem nad 100 000 Kč postupují při hledání zboží.



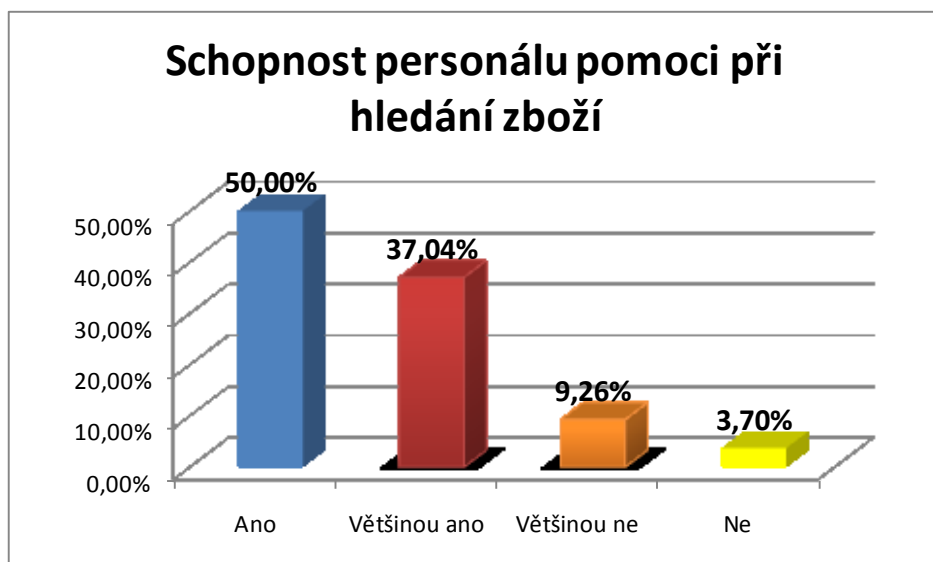
**Obr. 5.23 Způsob hledání zboží**

Z výsledků lze říci, že největší procento respondentů hledá zboží pomocí navigačních tabulí a personálu. Tento poměr je podobný, jako u výsledků celkového výzkumu s tím



rozdílem, že personálu se dotazuje o 10 % více respondentů dle obratu než u celkového hodnocení. Z toho vyplývá, že prominentní zákazníci více využívají pomoc personálu.

Následující Obr. 5.24 zobrazuje, do jaké míry prominentní zákazníci, kteří při hledání zboží využívají pomoc personálu, hodnotí zaměstnance velkoobchodu.



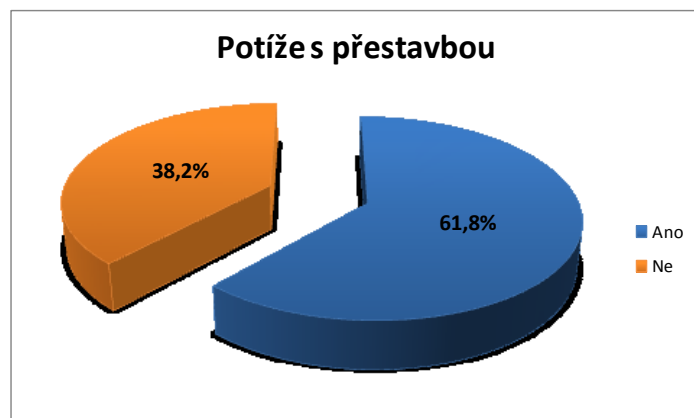
**Obr. 5.24 Schopnost personálu pomoci při hledání zboží**

Z grafu vyplývá, že personál je hodnocen velmi pozitivně a v porovnání s celkovým hodnocením, nejsou žádné významné rozdíly.

## 5.7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

**H<sub>1</sub>: Alespoň čtvrtině respondentů nezpůsobila přestavba potíže**

Otázka č. 8 (viz. Příloha 1) byla zaměřena na potíže, které zákazníkům způsobila přestavba.



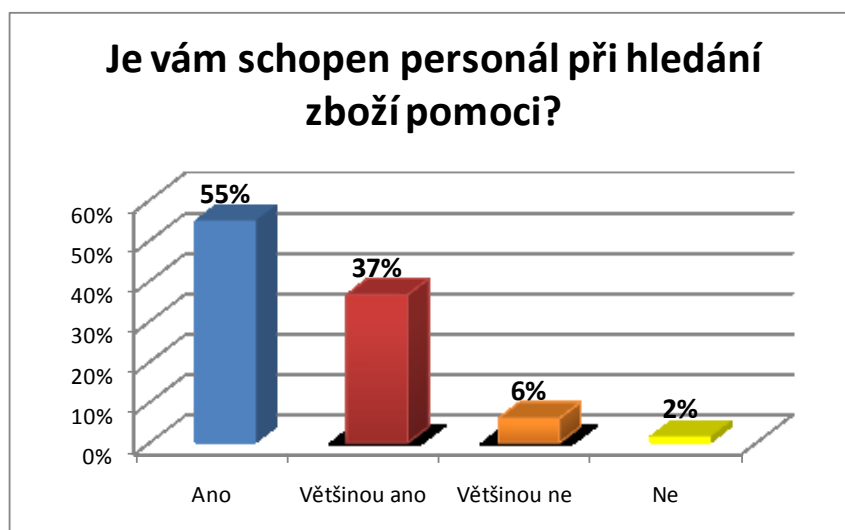
**Obr. 5.25 Potíže s přestavbou**

Z celkového počtu 204 odpovědělo 79 respondentů, že přestavba probíhala bezproblémově a nezpůsobila jim při nákupu žádné potíže.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že 38, 2 % respondentů nezpůsobila přestavba žádné potíže, a proto je možné hypotézu přijmout. Tento výsledek ukazuje na to, že přestavba byla dobře organizována, celkově provedena a nakupujícím zákazníkům nezpůsobila příliš velké potíže.

## **H<sub>2</sub>: Zákazníci, kteří při hledání zboží v prodejně využívají pomoc personálu, hodnotí zaměstnance nadprůměrně**

V otázce č. 10 (viz. Příloha 1) hodnotili respondenti pomoc personálu. Respondenti, kteří uvedli, že pokud nemohou v prodejně najít nějaké zboží, vyhledají pomoc personálu, byli dotázáni, jak je personál kvalifikovaný a jak dobře zná sortiment v prodejně. Zaměstnanci byli hodnoceni na stupnici 1 – 4 (1 znamená ano, vždy dokáže pomoci a 4 je ne). Cílem bylo zjistit, zda je personál kvalifikovaný v oblasti sortimentu a zda dokáže zákazníkům při hledání zboží pomoci.



**Obr. 5.26 Pomoc personálu při hledání zboží**

Z obr. 5.26 vyplývá, že personál je dobře obeznámen se sortimentem v případě, kdy zákazníci mají problém při nákupu nebo hledají zboží. Ze 123 respondentů, kteří při hledání výrobků vyhledávají pomoc personálu, více než 50 % odpovědělo, že personál je jim schopen vždy pomoci. Pouze 8 % dotázaných (10 respondentů ze 123) se přiklání k odpovědi ne a většinou ne.

Hodnocení personálu bylo provedeno také pomocí Jednovýběrového T-testu. Jeho cílem bylo zjistit, jak zákazníci hodnotí kvalifikaci personálu. Respondenti hodnotili na škále 1 – 4, kdy 1 znamená, že personál dokáže zákazníkům hledající zboží vždy pomoci a 4 označuje, že personál nedokáže při hledání zboží poradit. Střední hodnota je tedy 2,5.

One-Sample Test						
	Test Value = 2.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dotaz na personál	-15,299	122	,000	-,955	-1,08	-,83

**Tab. 5.27 Jednovýběrový T-test pro hodnocení personálu**

V tab. 5.27 je označeno zelenou barvou hodnocení respondentů. Vzhledem k průměrné hodnotě 2,5 hodnotí respondenti nadprůměrně. Proto byla hypotéza přijata. Z výsledku vyplývá, že personál je hodnocen pozitivně a zná sortiment v prodejně. Proto není nutné navrhovat různá školení a informování zaměstnance o sortimentu a jeho změnách.

### **H<sub>3</sub>: Mezi předmětem podnikání a spokojeností se sortimentem existuje závislost**

Spokojenost se sortimentem byla zkoumána pomocí Anovy. Faktorem byl předmět podnikání zákazníků makra. Zákazníci se dělí do dvou kategorií – gastronomie a maloobchod. Cílem bylo zjištění, zda existuje závislost mezi spokojeností se sortimentem a předmětem podnikání.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ovoce a zelenina	Between Groups	4,982	1	4,982	8,365	,004
	Within Groups	120,312	202	,596		
	Total	125,294	203			
Maso a drůbež	Between Groups	,304	1	,304	1,199	,275
	Within Groups	51,240	202	,254		
	Total	51,544	203			
Uzeniny	Between Groups	,193	1	,193	,750	,388
	Within Groups	52,057	202	,258		
	Total	52,250	203			
Čerstvé ryby	Between Groups	9,949	1	9,949	18,137	,000
	Within Groups	110,811	202	,549		
	Total	120,760	203			
Mražené potraviny	Between Groups	,629	1	,629	1,862	,174
	Within Groups	68,210	202	,338		
	Total	68,838	203			
Lahůdky	Between Groups	,033	1	,033	,106	,745
	Within Groups	62,595	202	,310		
	Total	62,627	203			
Pečivo a cukrovinky	Between Groups	,773	1	,773	1,400	,238

	WithinGroups	111,477	202	,552		
	Total	112,250	203			
Konzervované produkty	BetweenGroups	,364	1	,364	1,043	,308
	WithinGroups	70,460	202	,349		
	Total	70,824	203			
Pivo a nealko nápoje	BetweenGroups	,250	1	,250	,493	,483
	WithinGroups	102,338	202	,507		
	Total	102,588	203			
Víno a lihoviny	BetweenGroups	,225	1	,225	,371	,543
	WithinGroups	122,403	202	,606		
	Total	122,627	203			
Potřeby pro kutily	BetweenGroups	,803	1	,803	1,684	,196
	WithinGroups	96,354	202	,477		
	Total	97,157	203			
Domácí a kuchyňské potřeby	BetweenGroups	,131	1	,131	,268	,605
	WithinGroups	98,629	202	,488		
	Total	98,760	203			
Elektro a výpočetní technika	BetweenGroups	,932	1	,932	1,981	,161
	WithinGroups	94,990	202	,470		
	Total	95,922	203			
Pracovní oděvy	BetweenGroups	8,385	1	8,385	12,532	,000
	WithinGroups	135,159	202	,669		
	Total	143,544	203			
Kancelářské potřeby	BetweenGroups	,096	1	,096	,173	,678
	WithinGroups	112,311	202	,556		
	Total	112,407	203			

**Tab. 5.28 Anova dle předmětu podnikání**

Ve sloupci Sig. jsou červeně zobrazeny hodnoty, které jsou menší než 0,05, proto se průměry nerovnají. Což znamená, že zákazníci maloobchodu a gastronomie nehodnotili spokojenost se sortimentem stejně. U těchto hodnot existuje závislost. Z tabulky 5.28 vyplývá, že existuje závislost mezi kategoriemi ovoce a zelenina, čerstvé ryby a pracovní oděvy a předmětem podnikání. Tyto oblasti jsou z marketingového hlediska významné.

Mezi spokojeností a předmětem podnikání existuje u některých kategorií závislost a proto je možné hypotézu přijmout. Z výzkumu vyplývá, že má smysl členit zákazníky dle předmětu podnikání v již uvedených třech kategoriích.

#### **H<sub>4</sub>: Mezi typem makrokarty a spokojeností se sortimentem existuje závislost**

Spokojenost se sortimentem byla zkoumána pomocí Anovy. Faktorem byl typ makrokarty. Cílem bylo zjištění, zda existuje závislost mezi spokojeností se sortimentem a typem karty.

## ANOVA

		Sum ofSquares	df	Mean Square	F	Sig.
Ovoce a zelenina	BetweenGroups	1,588	1	1,588	2,592	,109
	WithinGroups	123,707	202	,612		
	Total	125,294	203			
Maso a drůbež	BetweenGroups	,036	1	,036	,140	,709
	WithinGroups	51,508	202	,255		
	Total	51,544	203			
Uzeniny	BetweenGroups	,617	1	,617	2,413	,122
	WithinGroups	51,633	202	,256		
	Total	52,250	203			
Čerstvé ryby	BetweenGroups	,129	1	,129	,217	,642
	WithinGroups	120,630	202	,597		
	Total	120,760	203			
Mražené potraviny	BetweenGroups	,042	1	,042	,124	,725
	WithinGroups	68,796	202	,341		
	Total	68,838	203			
Lahůdky	BetweenGroups	,027	1	,027	,088	,767
	WithinGroups	62,600	202	,310		
	Total	62,627	203			
Pečivo a cukrovinky	BetweenGroups	,046	1	,046	,083	,774
	WithinGroups	112,204	202	,555		
	Total	112,250	203			
Konzervované produkty	BetweenGroups	,007	1	,007	,020	,887
	WithinGroups	70,816	202	,351		
	Total	70,824	203			
Pivo a nealko nápoje	BetweenGroups	,018	1	,018	,036	,851
	WithinGroups	102,570	202	,508		
	Total	102,588	203			
Vino a lihoviny	BetweenGroups	,248	1	,248	,410	,523
	WithinGroups	122,379	202	,606		
	Total	122,627	203			
Potřeby pro kutily	BetweenGroups	,088	1	,088	,183	,669
	WithinGroups	97,069	202	,481		
	Total	97,157	203			
Domácí a kuchyňské potřeby	BetweenGroups	,097	1	,097	,200	,656
	WithinGroups	98,662	202	,488		
	Total	98,760	203			
Elektro a výpočetní technika	BetweenGroups	,033	1	,033	,070	,792
	WithinGroups	95,888	202	,475		
	Total	95,922	203			
Pracovní oděvy	BetweenGroups	,057	1	,057	,081	,777
	WithinGroups	143,487	202	,710		
	Total	143,544	203			
Kancelářské potřeby	BetweenGroups	,004	1	,004	,007	,936
	WithinGroups	112,403	202	,556		
	Total	112,407	203			

Tab. 5.29 Anova dle typu karty

Ve sloupci Sig. nejsou žádné hodnoty, které jsou menší než 0,05 u těchto hodnot existuje závislost. Z tabulky 5.29 vyplývá, že u žádné kategorie zboží neexistuje závislost. To znamená, že průměry se rovnají a neexistuje závislost mezi spokojeností se sortimentem a typem makrokarty. Proto je nutné hypotézu zamítnout. Z toho vyplývá, že nemá smysl v oblasti spokojenosti se sortimentem členit zákazníky na zlaté a stříbrné partnery.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 6.1 ZMĚNY V SORTIMENTU

Cílem práce bylo zhodnotit změnu sortimentu, která probíhala v červenci a srpnu 2010. Z výzkumu vyplynulo, že změna sortimentu byla zákazníky vnímána. Změny v sortimentu si všimlo cca 60 % respondentů, ale ti často rozšíření nebo zúžení sortimentu viděli tam, kde vůbec nenastalo. Tato situace se dá řešit pomocí **propagace nejen v katalogích, ale také přímo na prodejně.**

Skutečnost, že někteří zákazníci nezaznamenali změnu v oblastech, kde byl sortiment zúžen (potřeby pro kutily, domácí a kuchyňské potřeby a pracovní oděvy), je pozitivní. Naopak velmi negativní pro společnost Makro je skutečnost, že pouze malý počet zákazníků zaznamenal rozšíření sortimentu zboží. Proto navrhuji **při každém větším rozšíření sortimentu připravit speciální vydání nabídky, která bude přidána do katalogu.** Toto vydání bude obsahovat novinky v sortimentu a popis výrobku a jeho výhody. U nových výrobků je možno také snížit dočasně cenu, což zvýší počet zákazníků, kteří výrobky vyzkouší a v případě spokojenosti zařadí do svého nákupního seznamu. Podle mého názoru je nutné monitorovat obrat u výrobků zařazených do této nabídky a v případě, že budou u zákazníků úspěšné, lze vydávat takovou nabídku pravidelně. Výhodou poskytování nabídky novinek je to, že společnost nejen docílí vyzkoušení nových výrobků zákazníkem, ale také dosáhne zvýšení image, protože zákazníci budou pozitivně vnímat, že společnost se stále snaží inovovat svůj sortiment a přizpůsobovat ho zákazníkům. Dalším důvodem pro vydání takovéto nabídky jsou výsledky, které ukazují, že většina zákazníků, kteří změnu zaznamenali, tak nový sortiment využili. Proto navrhuji, aby se společnost soustředila na zviditelnění nového sortimentu, protože existuje vysoká pravděpodobnost vyzkoušení zboží. Propagace nových výrobků bude probíhat nejen pomocí nové nabídky novinek, ale je možné **umístit přímo do regálu cedule s upozorněním, na jeho výhodnou cenu, a že výrobek byl do sortimentu zařazen nově.**

Neúspěšnou změnou bylo podle zjištěných výsledků zúžení sortimentu v oblasti oblečení. Jak vyplývá z výzkumu, tak téměř polovina zákazníků si změny všimla a více jak 60 % z těchto zákazníků změna vadí. Protože kategorie oblečení byla v obr. 5.3 (viz. Str. 36) zařazena do kvadrantu s nízkou důležitostí a nízkou spokojeností, je možné, že zákazníci tento sortiment nenakupují do svých prodejen ale pro soukromou potřebu. Proto musí

společnost **zvážit, zda sortiment oblečení znovu do prodejny přidat**. Navrhuji, aby společnost Makro analyzovala minulou ziskovost této kategorie. Pokud by ziskovost byla vysoká, tak je nutné znovu kategorii oblečení zavést do prodejny. A to z toho důvodu, že cílem společnosti Makro je přizpůsobit sortiment přáním prioritních zákazníků. V případě, že ziskovost v oblasti oblečení nebyla v minulosti příliš vysoká, tak navrhuji znovu oblečení nezavádět. Sice je patrné, že odstranění textil zákazníků vadí, ale z výsledků vyplývá, že není pro jejich nákupy příliš důležitý.

Z výzkumu lze určit, na které kategorie by se společnost Makro měla při budoucí změně sortimentu zaměřit. Obr. 5.3 (viz. Str. 36) ukazuje, s kterými výrobky jsou respondenti spokojeni, a které jsou pro ně při nákupu důležité. Z výzkumu vyplývá, že mezi důležité kategorie patří potravinářská část sortimentu. Oblasti sortimentu, které se vyznačují vysokou důležitostí a vysokou spokojeností, jsou mražené potraviny, maso a drůbež, uzeniny, lahůdky a konzervované produkty. S tímto sortimentem jsou zákazníci vysoce spokojeni, a proto v budoucnu není nutné v těchto oblastech sortiment výrazným způsobem měnit. V těchto kategoriích navrhuji pouze monitorovat situaci nových výrobků a sledovat, zda jsou zákazníci stále spokojeni.

**Oblast, na kterou je nutné se zaměřit nejvíce, jsou výrobky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Jedná se o výrobky z oblasti vína a lihovin, piva a nealka nápojů, ovoce a zeleniny a pečiva a cukrovinek.** Při přestavbě společnost Makro mírně rozšířila sortiment piva a nealko nápojů a pečiva a cukrovinek, proto navrhuji, aby společnost v budoucnu zatím neměnila tento sortiment a počkala, až si zákazníci změny více všimnou a začnou nakupovat nový sortiment. Naopak **u zbývajících kategorií (ovoce a zelenina, víno a lihoviny) navrhuji rozšíření sortimentu**, protože zákazníci toto zboží považují za vysoce důležité a nejsou s ním příliš spokojeni. Cílem společnosti musí být taková změna sortimentu, aby se tyto kategorie přesunuly do kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností.

Kategorie s výrobky, které mají nízkou důležitost, není podle mého názoru nutno měnit. V těchto dvou kvadrantech se nachází pouze **nepotravinářské zboží, které není pro společnost prioritní**. Navíc prodejní plocha společnosti je omezená a není v možnostech Makra změnit nepotravinářský sortiment ke spokojenosti zákazníků. Bylo by totiž nutné omezit sortiment potravinářského zboží, což je v rozporu s cíli společnosti. Výjimkou je sortiment čerstvých ryb, u kterého proběhlo rozšíření, ale přesto se tato kategorie pořád



vyznačuje nízkou spokojeností. V tomto případě **navrhují společnosti Makro poskytnout nějaký čas k tomu, aby zákazníci změnu zaznamenali a nové zboží využili.**

Další možností, jak efektivně změnit sortiment dle přání zákazníků, je **krabička návrhů a stížností**. Ta dá zákazníkům možnost, jak upozornit na zboží, které jim chybí. Jak vyplývá z výzkumu (viz Obr. 5.12 strana 41), tak 44 % respondentů uvedlo, že jim určité nějaké zboží v sortimentu chybí, ale zrovna si nemohou vzpomenout. Proto navrhuji již v současnosti zavést krabičku na návrhy, kam můžou zákazníci okamžitě, když jim bude chybět nějaký výrobek, přidat svůj návrh. Tyto návrhy by měla společnost monitorovat a před každou větší změnou sortimentu přidat i ty výrobky, které se v krabičce návrhů objevily nejčastěji. Krabička s návrhy není příliš finančně náročná a nejvhodnější umístění je u obou vchodů do prodejny.

## **6.2 ZHODNOCENÍ PŘESTAVBY**

Z výsledků výzkumů vyplývá, že přestavba proběhla relativně bezproblémově. Téměř 40 % respondentů tvrdí, že jim přestavba nezpůsobila žádné potíže. Je jasné, že každá přestavba prodejny je spojena s určitým procentem nespokojených zákazníků. Zbývající respondenti si stěžovali na zpomalení, špatnou orientaci v obchodě a chybějící zboží v regálech.

Samozřejmě, že zpomalení zákazníků při nákupu a špatné orientaci v prodejně se nedá zcela zabránit, ale z části se tento problém dá jistě eliminovat. Společnost Makro proto musí **zajistit plánky s novým umístěním zboží**, které pomohou zákazníkům při hledání zboží a urychlí nákup. Také navrhuji, aby společnost umístila přímo na regálech **tabule, na kterých by bylo napsáno, kde se nachází zboží, které bylo v regále před změnou**. O změně sortimentu musí být nejprve dobře informován personál, proto aby byl chopen adekvátně pomoci zákazníkům při hledání zboží v prodejně.

## **6.3 PŘIBLÍŽENÍ SORTIMENTU ZÁKAZNÍKŮM DLE PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ**

Z obr. 5.18 a 5.19( viz. Str. 46 a 47) vyplývá, že **zákazníci z gastronomie i maloobchodu se téměř shodují ve svých preferencích**. Jednotlivé kategorie jsou v oblasti důležitosti a spokojenosti u zákazníků gastronomie a maloobchodu téměř shodné. Z toho vyplývá, že společnost Makro se musí zaměřit na oblasti ovoce a zeleniny, vína a lihovin, piva a nealko nápojů a pečiva a cukrovinek. V těchto oblastech jsou totiž zákazníci nespokojeni a z toho důvodu by měly být při budoucí změně sortimentu prioritní. Při porovnání důležitosti a

spokojenosti u zákazníků maloobchodu a gastronomie se nachází významný rozdíl pouze v kategorii oblečení, která byla při představbě zúžena. Z výsledků výzkumu vyplývá, že zákazníci gastronomie jsou se sortimentem nespokojeni, přestože pro ně není příliš důležitý. Tento závěr je logický, protože zákazníci podnikající v gastronomii jsou především restaurace, kavárny, hotely a cateringové společnosti, které nakupují více pracovního oblečení než zákazníci maloobchodu, kam řadíme potraviny nebo občerstvení. Proto jim zúžení v této oblasti více vadí a z toho důvodu navrhuji, aby společnost Makro přehodnotila zúžení tohoto sortimentu. Jelikož důvodem pro zúžení mohla být ztrátovost této výrokové řady, pak navrhuji, aby společnost porovнала velikost nespokojenosti zákazníků a ziskovosti v této oblasti sortimentu. A na základě výsledků porovnání pak rozhodla buď o navrácení zboží do sortimentu, nebo o zachování současné situace v této oblasti.

#### 6.4 PŘIBLÍŽENÍ SORTIMENTU PRIVÁTNÍM ZÁKAZNÍKŮM

Z výsledků výzkumu vyplývá, že se **požadavky na sortiment u prominentních zákazníků příliš neliší od celkového hodnocení** a v případě budoucího rozšiřování sortimentu nemusí být prováděna změna speciálně pro tyto zákazníky.

Rozdíly oproti celkovému hodnocení jsou v kategorii ovoce a zelenina, se kterou zákazníci s vyšším obratem nejsou příliš spokojeni. Z toho vyplývá, že kategorie ovoce a zelenina musí být do budoucna pro společnost Makro prioritní. V případě rozšiřování sortimentu musí být tato oblast rozšířena nejprve.

Z výsledků vyplývá, že na rozdíl od celkového hodnocení, jsou privátní zákazníci spokojeni s kategorií pivo a nealko nápoje. Proto při budoucí změně sortimentu, kdy se společnost bude rozhodovat, které oblasti potravinářského zboží upravit, navrhuji se nejdříve soustředit na jiné kategorie, např. ovoce a zelenina nebo víno a lihoviny a **oblast piva a nealka měnit až později**.

#### 6.5 FINANČNÍ NÁROČNOST JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Nejnáročnější z mých návrhů na finanční prostředky je vydání speciální nabídky, která bude obsahovat novinky v sortimentu. Zde je nutné zahrnout náklady na tisk, které budou nejvyšší, a na práci zaměstnanců, kteří nabídku sestaví a graficky upraví. Náklady na tisk nabídky jsou vysoké z toho důvodu, že počet zákazníků a tím pádem i katalogů je opravdu vysoký. Makro Cash & Carry má totiž zhruba 70 000 zákazníků.

Méně finančně náročná je přestavba prodejny, konkrétně oblast vína a lihovin a ovoce a zeleniny. Zde je nutno započítat zvláště pracovní sílu, administrativní náklady a náklady na materiál.

Mezi návrhy, které jsou málo finančně náročné, patří cedule v regálech s upozorněním na nové zboží, plánky prodejny pro zákazníky s umístěním zboží a krabička návrhů a stížností. Zde se jedná především o náklady na tisk a v případě krabičky návrhů je to právě její cena.

## 7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu sortimentu velkoobchodu Makro Cash & Carry, zhodnotit efektivnost přestavby dle přání prioritních zákazníků a navrhnout změnu sortimentu do budoucna.

Na základě výsledků výzkumu byl analyzován celý sortiment velkoobchodu Makro a pozornost byla věnována zvláště sortimentu, který byl změněn při přestavbě. Byla použita metoda osobního dotazování a technika vhodného úsudku a kvótního výběru. Respondenty byli prioritní zákazníci, tzn. zlatí a stříbrní partneři.

Na základě zjištěných výsledků byla vypracována kapitola návrhy a doporučení, ve které se zaměřuji na změny sortimentu, které již proběhly, na návrhy do budoucna a na zhodnocení přestavby.

Z analýzy sortimentu vyplynulo, který sortiment je pro zákazníky při nákupu klíčový a které oblasti jsou pouze okrajové. Mezi důležité kategorie sortimentu patří všechny oblasti potravinářského zboží, kromě kategorie čerstvých ryb. Ostatní nepotravinářské zboží, bylo označeno zákazníky za nedůležité.

Do budoucna navrhuji společnosti zaměřit se zejména na kategorie ovoce a zeleniny a vína a lihovin, které zákazníci považují za vysoce důležité, ale nejsou se šířkou sortimentu příliš spokojeni. Tyto kategorie by měly být pro společnost do budoucna prioritou a společnost Makro by se měla snažit, aby byly přesunuty do kvadrantu s vysokou důležitostí a vysokou spokojeností.

Z výzkumu vyplývá, že zákazníci společnosti Makro si změny sortimentu příliš nevšimli. Proto společnosti navrhuji přidávat do současného katalogu také katalog novinek. Tato nabídka by měla vycházet vždy při větším rozšíření sortimentu nebo pravidelně. Podle mého názoru by mohla být tato nabídka velmi úspěšná, protože z výzkumu vyplývá, že zákazníci, kteří si nového zboží všimli, ho téměř vždy vyzkoušeli. Proto je nutné na nové výrobky zákazníky více upozornit a zviditelnit je.

Kategorii, které by podle mého názoru měla společnost věnovat velkou pozornost, je oblast oblečení. Tato kategorie byla při přestavbě zúžena, ale na základě výsledků výzkumu ji navrhuji znovu zařadit do sortimentu. Dle výzkumu ji zákazníci sice nepovažují za velmi

důležitou, ale změny si všimli a vadí jim. To lze říci zvláště u zákazníků s vysokým měsíčním obratem.

Dílčím cílem práce bylo určit, zda přestavba probíhala bezproblémově a zda příliš neovlivnila nakupující zákazníky. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že pro většinu respondentů přestavba proběhla bezproblémově a příliš zákazníci při nákupu neobtěžovala.

Pokud se společnost Makro Cash & Carry realizujeme návrhy a doporučení, doufám, že získá mezi zákazníky pozitivní ohlasy, zvýší jejich spokojenost a tím i svou reputaci. Doufám, že má diplomová práce také pomůže společnosti lépe identifikovat preference zákazníků a v budoucnu ještě efektivněji upravit sortiment

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knižní literatura

- 1) KOTLER, P.; KELLER, K. L.; *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor a T. Jupal. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 2) KOTLER, P., KEVIN, K. L.; *Marketing management. - 13th ed.. - UpperSaddle River: PearsonPrenticeHall*. c2006, 729 s. ISBN 0-13-145757.
- 3) KOTLER, Ph.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing - 4. evropské vydání*. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 4) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd.. Praha: GradaPublishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966.
- 5) LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky (moderní strategie růstu výkonnosti podniku)*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- 6) LUKOSZOVÁ X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- 7) SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. *Nákupní chování*. Přel. Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- 8) STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R.; *Řízení vztahů se zákazníky*. Přel. Bohumila Sedloňová. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813.
- 9) SYNEK M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2002. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- 10) VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 11) ZÁBOJ, M. *Obchodní operace*. 1. vyd. Brno: Keypublishing, 2007. 148 s. ISBN 978-80-87071-40-3.
- 12) ZAMAZALOVÁ, M.; *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Internetová literatura

- 13) <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/urad-pro-potraviny/> (15. 2. 2011)
- 14) <http://eregal.ihned.cz/c1-50294750-normal-neexistuje> (19. 2. 2011)
- 15) <http://eregal.ihned.cz/c1-51294200-makro-drive-in-v-jihlave> (25. 3. 2011)
- 16) <http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna> (9.2.2011)
- 17) [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj\\_od\\_072004/?\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.statse=2000000000011&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.statse=20000000000017&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.send=send&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.stat=20000000000018&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.obdobi=B&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.uzemi=1000&ok=Vybrat](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004/?_piref37_240420_37_240419_240419.statse=2000000000011&_piref37_240420_37_240419_240419.statse=20000000000017&_piref37_240420_37_240419_240419.send=send&_piref37_240420_37_240419_240419.stat=20000000000018&_piref37_240420_37_240419_240419.obdobi=B&_piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=1000&ok=Vybrat) (25. 3. 2011)
- 18) [http://vyhledavani.ihned.cz/109-48674730-on-makro-M00000\\_d-3f](http://vyhledavani.ihned.cz/109-48674730-on-makro-M00000_d-3f) (5. 1. 2011)
- 19) <http://zakony-online.cz/?s110&q110=all> (14. 2. 2011)
- 20) <http://www.bikos.cz/> (19. 2. 2011)
- 21) <http://www.czsk.net/svet/clanky/cr/makrofuc.html> (14. 2. 2011)
- 22) [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace) (9. 2. 2011)
- 23) <http://dumfinanci.cz/stalo-se/nezamestnanost-v-cr-se-v-polovine-ledna-zvysila-na-9-8-procenta> (9. 2. 2011)
- 24) <http://www.ekostyl.cz/> (16. 2. 2011)
- 25) <http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost/> (9. 2. 2011)
- 26) <http://www.gespavelkoobchod.cz/> (19. 2. 2011)
- 27) <http://www.makro.cz/> (9. 2. 2011)
- 28) [http://www.makro.cz/public/site/cz/node/35186/Lcs\\_CZ/index.html](http://www.makro.cz/public/site/cz/node/35186/Lcs_CZ/index.html) (15. 2. 2011)
- 29) <http://www.nadacepartnerstvi.cz/> (15. 2. 2011)
- 30) <http://www.nasepenize.cz/kupni-sila-cechu-v-tomto-roce-neporoste-5189> (9. 2. 2011)
- 31) <http://www.netfirmy.cz/firma/2232-jedlicka-milos-velkoobchod-jedlicka/> (16. 2. 2011)
- 32) <http://www.podnikatel.cz/n/maloobchod/> (14. 2. 2011)
- 33) <http://www.potravinovabanka.cz/> (15. 2. 2011)
- 34) <http://www.ratio.cz/> (16. 2. 2011)

## Ostatní

- 35) Interní materiály firmy

## SEZNAM ZKRATEK

ANOVA    ANalysisOf Variance

apod.      a podobně

atd.        a tak dále

č.          číslo

mil.        milion

mld.        miliarda

např.       na příklad

obr.        obrázek

p.b.        procentní bod

popř.       popřípadě

resp.       respektive

Sb.        sbírka

s. r. o.      společnost s ručením omezeným

str.        strana

tab.        tabulka

tj.        to je

tzv.        tak zvaný

viz        vidět



# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plněvztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských anáboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 2.1 Zlatá karta

Obr. 2.2 Stříbrná karta

Obr. 3.1 Model nákupního chování organizace

Tab. 5.1 Důležitost sortimentu v jednotlivých kategoriích

Tab. 5.2 Spokojenost se sortimentem v jednotlivých kategoriích

Obr. 5.3 Srovnání důležitosti a spokojenosti se sortimentem

Tab. 5.4 Jednovýběrový T-test pro hodnocení spokojenosti

Tab. 5.5 Koeficient determinace

Tab. 5.6 Anova

Tab. 5.7 Atributy celkové spokojenosti

Tab. 5.8 Upravené atributy celkové spokojenosti

Tab. 5.9 Hodnocení změny sortimentu

Tab. 5.10 Využití rozšíření sortimentu

Tab. 5.11 Nespokojenost se zúžením sortimentu

Obr. 5.12 Chybějící zboží

Obr. 5.13 Potíže při nákupu během přestavby

Obr. 5.14 Možnosti při hledání výrobků v prodejně

Obr. 5.15 Pomoc personálu při hledání zboží

Tab. 5.16 Důležitost sortimentu dle předmětu podnikání

Tab. 5.17 Spokojenost sortimentu dle předmětu podnikání

Obr. 5.18 Důležitost a spokojenost se sortimentem zákazníků podnikajících v gastronomii

Obr. 5.19 Důležitost a spokojenost se sortimentem zákazníků podnikajících v maloobchodě

Obr. 5.20 Zákazníci s obratem nad 100 000 Kč

Tab. 5.21 Hodnocení změny sortimentu

Obr. 5.22 Potíže s přestavbou

Obr. 5.23 Způsob hledání zboží

Obr. 5.24 Schopnost personálu pomoci při hledání zboží

Obr. 5.25 Potíže s přestavbou

Obr. 5.26 Pomoc personálu při hledání zboží

Tab. 5.27 Jednovýběrový T-test pro hodnocení personálu

Tab. 5.28 Anova dle předmětu podnikání

Tab. 5.29 Anova dle typu karty

# **PŘÍLOHY**

**Příloha 1 Dotazník**

**Příloha 2 Prodejní plocha Makro Cash & Carry**

**Příloha 3 Výsledky dle třídění 2. stupně**

## Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Hana Janošková a jsem studentka 5. ročníku Ekonomické fakulty. Zpracovávám dotazník v rámci své diplomové, která se týká přestavby a změny sortimentu ve velkoobchodě Makro Cash & Carry, a tímto vás chci poprosit o spolupráci.

Vyplnění tohoto dotazníku je zcela anonymní a získaná data budou sloužit pouze pro účely mé diplomové práce, která ve spolupráci se společností Makro, s. r. o. zajistí lepší a kvalitnější služby pro Vás.

Děkuji za váš čas a ochotu

Oblast sortimentu	1. Jak je pro vás tento sortiment při nákupu důležitý?	2. Jak jste spokojen/a se současnou šířkou sortimentu v tomto oddělení?
	(1 – velmi důležitý, 6 – absolutně nedůležitý)	(1 – absolutně spokojen, 6 – absolutně nespokojen)
Ovoce a zelenina		
Maso a drůbež		
Uzeniny		
Čerstvé ryby		
Mražené potraviny		
Lahůdky		
Pečivo a cukrovinky		
Konzervované produkty		
Pivo a nealko nápoje		
Víno a lihoviny		
Potřeby pro kutily		
Domácí a kuchyňské potřeby		
Elektro a výpočetní technika		
Pracovní oděvy		
Kancelářské potřeby		

### 3. Jak jste celkově spokojen/a se šířkou sortimentu v makru?

Zakroužkujte (1 - absolutně spokojen, 6 - absolutně nespokojen)

1

2

3

4

5

6

Oblast sortimentu V případě, že jste zaregistroval/a rozšíření sortimentu odpovídáte pouze na otázku č. 4. a 5.  V případě, že jste zaregistroval/a zúžení sortimentu, odpovídáte pouze na otázku č. 4. a 6. V případě, že jste nezaznamenal/a změnu sortimentu, odpovídáte pouze na otázku č. 4.	4. V kterých oblastech jste zaregistroval/a rozšíření sortimentu?	5. Do jaké míry jste rozšíření sortimentu využil/a?	6. Do jaké míry vám vadí zúžení sortimentu?
	1 – velké rozšíření 2 – mírné rozšíření 3 – žádná změna 4 – mírné zúžení 5 – velké zúžení	1 – při každém nákupu 2 - téměř při každém nákupu 3 – pouze příležitostně 3 - pouze jednou 4 - zatím nikdy	1 – vadí mi velmi 5 – vůbec mi nevadí
Ovoce a zelenina			
Maso a drůbež			
Uzeniny			
Čerstvé ryby			
Mražené potraviny			
Lahůdky			
Pečivo a cukrovinky			
Konzervované produkty			

<b>Pivo a nealko nápoje</b>			
<b>Víno a lihoviny</b>			
<b>Potřeby pro kutily</b>			
<b>Domácí a kuchyňské potřeby</b>			
<b>Elektro a výpočetní technika</b>			
<b>Pracovní oděvy</b>			
<b>Kancelářské potřeby</b>			

7. Chybí vám konkrétně nějaké zboží z oblasti potravinářského nebo nepotravinářského zboží?

---

8. Způsobila vám přestavba nějaké potíže při nákupu? Pokud ano, tak jaké?

ano

ne

- chybějící zboží
- špatná orientace v obchodě
- zpomalení nákupu
- jiné potíže \_\_\_\_\_

9. V případě, že v prodejně nemůžete najít nějaký výrobek, jak řešíte tento problém?

- používám navigační tabule
- zeptám se personálu (odpovězte na otázku č. 10)
- hledám tak dlouho, dokud výrobek nenajdu
- výrobek hledám intuitivně
- jiný způsob \_\_\_\_\_

10. Pokud se dotazujete personálu, dokáže vám správně odpovědět?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne

11. V jaké oblasti podnikáte?

---

12. Jak často v Makru nakupujete?

- denně
- 2 – 4x týdně
- 2 – 4x měsíčně
- méně než 1x měsíčně

13. Jakou částku zhruba v Makru utratíte při jednom nákupu?

- 0 – 5 000 Kč
- 5 – 10 000 Kč
- 10 – 20 000 Kč

- více než 20 000 Kč

**14. Jste majitelem zlaté nebo stříbrné karty?**

- zlatá stříbrná

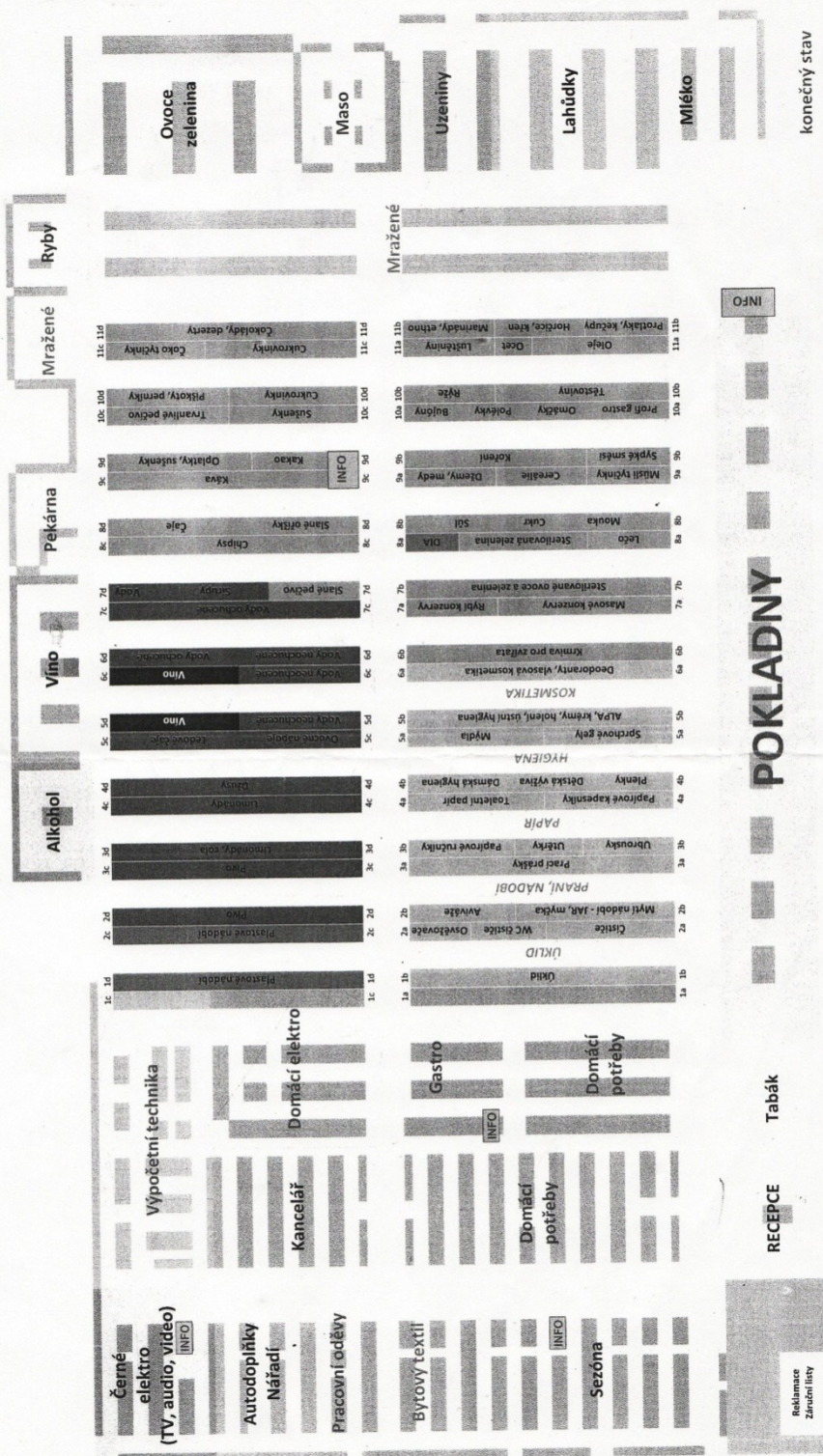
**15. Prostor pro názory a návrhy týkající se sortimentu a přestavby v Makru.**

---

## Příloha 2 Prodejní plocha Makro Cash & Carry

## Zvětšili jsme prodejní plochu potravinářského zboží

# makro 2010



konečný stav

# POKLADNY

Tabák

RECEIVED

Reklamace  
Záruční listy

Vážení zákazníci, děkujeme Vám za podporu a pochopení během úprav prodejní plochy. V nadcházejících týdnech Vám nabídneme novinky v sortimentu pro Vaši restauraci, obchod a kancelář. Pořadujete-li rozdílné obdržíte se prosím na naše zastátnice na některém z míst označených INFO v tomto plánu.

## Příloha 3 Výsledky dle třídění 2. stupně

### 7.1 PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ

**Tabulka 1: Přehled průměrů důležitosti sortimentu**

Předmět podnikání	1.ovoce a zelenina	1.maso a drůbež	1.uzeniny	1.čerstvé ryby	1.mražené potraviny	1.lahůdky	1.pečivo a cukrovinky	1.konzervované produkty	1.pivo a nealko nápoje	1.víno a lihoviny	1.potřeby pro kutily	1.domácí a kuchyňské potřeby	1.elektro a výpočetní technika	1.pracovní oděvy	1.kancelářské potřeby
Gastronomie	2,51	1,84	1,98	3,87	2,27	2,06	1,71	1,94	2,56	3,27	5,80	4,74	5,66	5,19	4,86
Maloobchod	2,71	3,28	2,33	4,57	2,79	1,63	1,79	1,97	2,01	2,21	5,71	4,54	5,68	5,74	4,74

**Tabulka 2: Přehled průměrů spokojenosti se sortimentem**

Předmět podnikání	2.ovoce a zelenina	2.maso a drůbež	2.uzeniny	2.čerstvé ryby	2.mražené potraviny	2.lahůdky	2.pečivo a cukrovinky	2.konzervované produkty	2.pivo a nealko nápoje	2.víno a lihoviny	2.potřeby pro kutily	2.domácí a kuchyňské potřeby	2.elektro a výpočetní technika	2.pracovní oděvy	2.kancelářské potřeby	Celková spokojenost
Gastronomie	2,17	1,28	1,23	1,96	1,36	1,40	1,78	1,44	1,62	1,75	1,26	1,45	1,36	1,84	1,54	1,86
Maloobchod	1,85	1,36	1,29	1,50	1,47	1,38	1,83	1,53	1,69	1,68	1,39	1,50	1,22	1,42	1,58	1,78

**Tabulka 3: Přehled průměrů rozšíření/zúžení sortimentu**

Předmět podnikání	4.ovoce a zelenina	4.maso a drůbež	4.uzeniny	4.čerstvé ryby	4.mražené potraviny	4.lahůdky	4.pečivo a cukrovinky	4.konzervované produkty	4.pivo a nealko nápoje	4.víno a lihoviny	4.potřeby pro kutily	4.domácí a kuchyňské potřeby	4.elektro a výpočetní technika	4.pracovní oděvy	4.kancelářské potřeby
Gastronomie	2,99	2,98	2,97	2,80	2,95	2,86	2,77	2,95	2,91	2,98	3,09	3,08	3,12	3,40	3,10
Maloobchod	2,97	2,97	2,97	2,78	2,96	2,79	2,68	2,90	2,83	2,94	3,10	3,01	3,08	3,32	3,07



**Tabulka 4: Přehled průměru využití rozšíření sortimentu**

Předmět podnikání	5.ovoce a zelenina	5.maso a drůbež	5.uzeniny	5.čerstvé ryby	5.mražené potraviny	5.lahůdky	5.pečivo a cukrovinky	5.konzervované produkty	5.pivo a nealko nápoje	5.víno a lihoviny	5.potřeby pro kutily	5.domáci a kuchyňské potřeby	5.elektro a výpočetní technika	5.pracovní oděvy	5.kancelářské potřeby
Gastronomie	4,00	4,00	4,00	4,04	4,50	4,55	4,00	3,17	4,18	4,33		4,50	5,00	4,00	4,50
Maloobchod	5,00	4,50	4,25	4,63	3,00	4,33	3,72	3,67	3,92	4,33		4,20	5,00	5,00	

**Tabulka 5: Přehled průměrů nespokojenosti se zúžením sortimentu**

Předmět podnikání	6.ovoce a zelenina	6.maso a drůbež	6.uzeniny	6.čerstvé ryby	6.mražené potraviny	6.lahůdky	6.pečivo a cukrovinky	6.konzervované produkty	6.pivo a nealko nápoje	6.víno a lihoviny	6.potřeby pro kutily	6.domáci a kuchyňské potřeby	6.elektro a výpočetní technika	6.pracovní oděvy	6.kancelářské potřeby
Gastronomie	4,00	5,00				5,00					4,69	4,80	4,84	3,67	4,31
Maloobchod											4,43	4,67	4,86	4,43	4,60

## 7.2 PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE FREKVENCE NÁKUPU

**Tabulka 6: Přehled průměrů důležitosti sortimentu**

Frekvence nákupu	1.ovoce a zelenina	1.maso a drůbež	1.uzeniny	1.čerstvé ryby	1.mražené potraviny	1.lahůdky	1.pečivo a cukrovinky	1.konzervované produkty	1.pivo a nealko nápoje	1.víno a lihoviny	1.potřeby pro kutily	1.domáci a kuchyňské potřeby	1.elektro a výpočetní technika	1.pracovní oděvy	1.kancelářské potřeby
Denně	1,86	1,31	1,59	3,93	2,03	1,76	1,28	1,38	2,38	2,90	5,93	4,90	5,90	5,14	5,34
2-4x týdně	2,57	2,46	2,01	4,13	2,40	1,78	1,71	1,90	2,18	2,75	5,60	4,57	5,54	5,38	4,81
2-4x měsíčně	2,68	2,40	2,28	3,86	2,58	1,94	1,65	2,24	2,36	2,90	5,90	4,56	5,76	5,36	4,28
Méně než 1x měsíčně	3,75	4,00	3,75	4,75	4,00	4,00	2,25	3,25	2,50	4,25	6,00	4,75	6,00	6,00	4,50

**Tabulka 7: Přehled průměrů spokojenosti se sortimentem**

Frekvence nákupu	2.ovoce a zelenina	2.maso a drůbež	2.uzeniny	2.čerstvé ryby	2.mražené potraviny	2.lahůdky	2.pečivo a cukrovinky	2.konzervované produkty	2.pivo a nealko nápoje	2.víno a lihoviny	2.potřeby pro kutily	2.domáci a kuchyňské potřeby	2.elektro a výpočetní technika	2.pracovní oděvy	2.kancelářské potřeby	3. Celková spokojenost
Denně	2,48	1,17	1,24	2,03	1,21	1,24	1,90	1,41	1,59	1,83	1,24	1,55	1,28	1,83	1,41	1,86
2-4x týdně	2,07	1,33	1,22	1,85	1,44	1,39	1,72	1,44	1,69	1,75	1,33	1,49	1,37	1,78	1,60	1,84
2-4x měsíčně	1,74	1,30	1,24	1,66	1,42	1,48	2,00	1,50	1,68	1,64	1,24	1,32	1,16	1,52	1,56	1,80
Méně než 1x měsíčně	1,25	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	2,00	1,50	1,75	1,25	1,25	2,00	1,50	1,50	2,00	1,50

**Tabulka 8: Přehled průměrů rozšíření/zúžení sortimentu**

Frekvence nákupu	4.ovoce a zelenina	4.maso a drůbež	4.uzeniny	4.čerstvé ryby	4.mražené potraviny	4.lahůdky	4.pečivo a cukrovinky	4.konzervované produkty	4.pivo a nealko nápoje	4.víno a lihoviny	4.potřeby pro kutily	4.domácí a kuchyňské potřeby	4.elektro a výpočetní technika	4.pracovní oděvy	4.kancelářské potřeby
Denně	3,03	3,00	3,00	2,93	2,97	2,90	2,62	2,97	2,97	3,00	3,00	3,07	3,07	3,48	3,00
2-4x týdně	2,99	2,98	2,98	2,76	2,95	2,77	2,75	2,92	2,85	2,94	3,15	3,10	3,13	3,33	3,13
2-4x měsíčně	2,96	2,98	2,96	2,82	2,98	2,92	2,82	2,94	2,90	2,96	3,10	3,06	3,14	3,40	3,08
méně než 1x měsíčně	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,75	3,00	3,00	3,00	3,25	3,25	3,25	3,25	3,50

**Tabulka 9: Přehled průměru využití rozšíření sortimentu**

Frekvence nákupu	5.ovoce a zelenina	5.maso a drůbež	5.uzeniny	5.čerstvé ryby	5.mražené potraviny	5.lahůdky	5.pečivo a cukrovinky	5.konzervované produkty	5.pivo a nealko nápoje	5.víno a lihoviny	5.potřeby pro kutily	5.domácí a kuchyňské potřeby	5.elektro a výpočetní technika	5.pracovní oděvy	5.kancelářské potřeby
Denně		5,00		4,50	4,00	4,33	3,73	5,00	5,00						
2-4x týdně	4,00	3,50	3,67	4,15	4,00	4,52	3,97	3,57	3,95	4,33		4,00	5,00	4,50	
2-4x měsíčně	5,00	5,00	4,50	4,25		4,75	4,00	3,50	4,50	4,50		5,00	5,00		4,50
Méně než 1x měsíčně							4,00								

**Tabulka 10: Přehled průměrů nespokojenosti se zúžením sortimentu**

Frekvence nákupu	6.ovoce a zelenina	6.maso a drůbež	6.uzeniny	6.čerstvé ryby	6.mražené potraviny	6.lahůdky	6.pečivo a cukrovinky	6.konzervované produkty	6.pivo a nealko nápoje	6.víno a lihoviny	6.potřeby pro kutily	6.domácí a kuchyňské potřeby	6.elektro a výpočetní technika	6.pracovní oděvy	6.kancelářské potřeby
Denně	4,00	5,00										4,50	4,50	3,58	
2-4x týdně	4,00					5,00					4,62	4,70	4,86	3,98	4,72
2-4x měsíčně											4,60	5,00	4,88	3,94	4,17
Méně než 1x měsíčně											5,00	5,00	5,00	5,00	3,00

### 7.3 PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

**Tabulka 11: Přehled průměrů důležitosti sortimentu**

Frekvence nákupu	1.ovoce a zelenina	1.maso a drůbež	1.uzeniny	1.čerstvé ryby	1.mražené potraviny	1.lahůdky	1.pečivo a cukrovinky	1.konzervované produkty	1.pivo a nealko nápoje	1.víno a lihoviny	1.potřeby pro kutily	1.domácí a kuchyňské potřeby	1.elektro a výpočetní technika	1.pracovní oděvy	1.kancelářské potřeby
0 - 5 000 Kč	2,54	2,54	2,00	4,85	3,00	2,38	2,62	2,23	2,92	2,92	5,85	4,77	5,77	5,31	4,38
5 - 10 000 Kč	2,61	2,32	2,28	4,09	2,51	1,97	1,75	1,97	2,30	2,79	5,74	4,77	5,66	5,41	4,94
10 - 20 000 Kč	2,63	2,36	1,87	4,07	2,34	1,79	1,59	1,90	2,37	3,06	5,90	4,48	5,75	5,40	4,81
více než 20 000 Kč	2,14	2,50	2,14	4,00	2,21	1,64	1,64	1,71	2,21	2,50	5,36	4,64	5,21	5,14	4,29

**Tabulka 12: Přehled průměrů spokojenosti se sortimentem**

Frekvence nákupu	2.ovoce a zelenina	2.maso a drůbež	2.uzeniny	2.čerstvé ryby	2.mražené potraviny	2.lahůdky	2.pečivo a cukrovinky	2.konzervované produkty	2.pivo a nealko nápoje	2.víno a lihoviny	2.potřeby pro kutily	2.domácí a kuchyňské potřeby	2.elektro a výpočetní technika	2.pracovní oděvy	2.kancelářské potřeby	3. Celková spokojenost
0 - 5 000 Kč	2,15	1,31	1,15	1,77	1,46	1,31	1,54	1,54	1,77	2,00	1,23	1,23	1,15	1,46	1,62	1,85
5 - 10 000 Kč	2,08	1,29	1,25	1,85	1,42	1,40	1,88	1,44	1,64	1,75	1,20	1,42	1,33	1,68	1,50	1,82
10 - 20 000 Kč	2,09	1,34	1,30	1,70	1,36	1,45	1,79	1,49	1,69	1,69	1,45	1,58	1,33	1,72	1,63	1,90
více než 20 000 Kč	1,57	1,21	1,07	1,79	1,29	1,14	1,57	1,50	1,36	1,50	1,43	1,50	1,21	1,93	1,64	1,64

**Tabulka 13: Přehled průměrů rozšíření/zúžení sortimentu**

Frekvence nákupu	4.ovoce a zelenina	4.maso a drůbež	4.uzeniny	4.čerstvé ryby	4.mražené potraviny	4.lahůdky	4.pečivo a cukrovinky	4.konzervované produkty	4.pivo a nealko nápoje	4.víno a lihoviny	4.potřeby pro kutily	4.domácí a kuchyňské potřeby	4.elektro a výpočetní technika	4.pracovní oděvy	4.kancelářské potřeby
0 - 5 000 Kč	3,00	3,00	3,00	2,92	3,00	2,92	2,69	2,92	2,85	3,00	3,00	2,85	3,00	3,54	3,00
5 - 10 000 Kč	2,98	2,97	2,96	2,77	2,94	2,76	2,69	2,94	2,87	2,96	3,09	3,07	3,11	3,34	3,04
10 - 20 000 Kč	2,99	2,97	2,99	2,78	2,97	2,90	2,81	2,94	2,90	2,99	3,09	3,06	3,13	3,43	3,13
více než 20 000 Kč	3,00	3,00	2,93	2,86	2,86	3,00	2,86	2,86	2,93	2,86	3,21	3,14	3,07	3,14	3,29

**Tabulka 14: Přehled průměru využití rozšíření sortimentu**

Frekvence nákupu	5.ovoce a zelenina	5.maso a drůbež	5.uzeniny	5.čerstvé ryby	5.mražené potraviny	5.lahůdky	5.pečivo a cukrovinky	5.konzervované produkty	5.pivo a nealko nápoje	5.víno a lihoviny	5.potřeby pro kutily	5.domácí a kuchyňské potřeby	5.elektro a výpočetní technika	5.pracovní oděvy	5.kancelářské potřeby
0 - 5 000 Kč				5,00		4,00	3,25	3,00	4,00			4,00		4,00	
5 - 10 000 Kč	4,33	4,00	4,50	4,13	4,00	4,40	3,82	3,80	4,08	4,67		4,00	5,00		4,50
10 - 20 000 Kč	5,00	4,50	3,50	4,50	3,33	4,67	4,17	3,50	4,13	4,00		4,50	5,00		
více než 20 000 Kč			4,00	3,50	4,50		4,00	2,50	3,00	4,00		5,00	5,00	4,50	

**Tabulka 15: Přehled průměrů nespokojenosti se zúžením sortimentu**

Frekvence nákupu	6.ovoce a zelenina	6.maso a drůbež	6.uzeniny	6.čerstvé ryby	6.mražené potraviny	6.lahůdky	6.pečivo a cukrovinky	6.konzervované produkty	6.pivo a nealko nápoje	6.víno a lihoviny	6.potřeby pro kutily	6.domácí a kuchyňské potřeby	6.elektro a výpočetní technika	6.pracovní oděvy	6.kancelářské potřeby
0 - 5 000 Kč														3,80	
5 - 10 000 Kč	4,00	5,00									4,55	4,67	4,79	3,88	4,71
10 - 20 000 Kč						5,00					4,83	5,00	4,90	4,04	4,78
více než 20 000 Kč											4,33	4,67	5,00	3,33	2,75

#### 7.4 PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE TYPU KARTY

**Tabulka 16: Přehled průměrů důležitosti sortimentu**

Frekvence nákupu	1.ovoce a zelenina	1.maso a drůbež	1.uzeniny	1.čerstvé ryby	1.mražené potraviny	1.lahůdky	1.pečivo a cukrovinky	1.konzervované produkty	1.pivo a nealko nápoje	1.víno a lihoviny	1.potřeby pro kutily	1. domácí a kuchyňské potřeby	1.elektro a výpočetní technika	1.pracovní oděvy	1.kancelářské potřeby
Zlaté	2,52	2,28	2,02	4,13	2,40	1,83	1,66	1,87	2,42	2,95	5,80	4,72	5,76	5,45	4,89
Stříbrné	2,91	2,69	2,56	4,06	2,75	2,31	2,16	2,41	2,06	2,59	5,59	4,44	5,19	5,00	4,44

**Tabulka 17: Přehled průměrů spokojenosti se sortimentem**

Frekvence nákupu	2.ovoce a zelenina	2.maso a drůbež	2.uzeniny	2.čerstvé ryby	2.mražené potraviny	2.lahůdky	2.pečivo a cukrovinky	2.konzervované produkty	2.pivo a nealko nápoje	2.víno a lihoviny	2.potřeby pro kutily	2.domáci a kuchyňské potřeby	2.elektro a výpočetní technika	2.pracovní oděvy	2.kancelářské potřeby	3. Celková spokojenost
Zlaté	2,07	1,30	1,26	1,84	1,38	1,40	1,77	1,47	1,63	1,72	1,30	1,46	1,30	1,69	1,55	1,84
Stříbrné	2,00	1,34	1,19	1,56	1,47	1,38	1,97	1,47	1,75	1,75	1,31	1,50	1,38	1,69	1,59	1,81

**Tabulka 18: Přehled průměrů rozšíření/zúžení sortimentu**

Frekvence nákupu	4.ovoce a zelenina	4.maso a drůbež	4.uzeniny	4.čerstvé ryby	4.mražené potraviny	4.lahůdky	4.pečivo a cukrovinky	4.konzervované produkty	4.pivo a nealko nápoje	4.víno a lihoviny	4.potřeby pro kutily	4.domáci a kuchyňské potřeby	4.elektro a výpočetní technika	4.pracovní oděvy	4.kancelářské potřeby
Zlaté	2,98	2,97	2,97	2,78	2,95	2,84	2,73	2,93	2,87	2,97	3,09	3,04	3,12	3,36	3,09
Stříbrné	3,00	3,00	3,00	2,84	2,94	2,81	2,78	2,97	2,94	2,94	3,13	3,13	3,06	3,44	3,09

**Tabulka 19: Přehled průměru využití rozšíření sortimentu**

Frekvence nákupu	5.ovoce a zelenina	5.maso a drůbež	5.uzeniny	5.čerstvé ryby	5.mražené potraviny	5.lahůdky	5.pečivo a cukrovinky	5.konzervované produkty	5.pivo a nealko nápoje	5.víno a lihoviny	5.potřeby pro kutily	5.domáci a kuchyňské potřeby	5.elektro a výpočetní technika	5.pracovní oděvy	5.kancelářské potřeby
Zlaté	4,50	4,20	4,14	4,26	3,89	4,43	3,90	3,36	4,00	4,25		4,29	5,00	4,33	5,00
Stříbrné				4,20	4,00	4,60	3,86	4,00	4,50	4,50			5,00		4,00

**Tabulka 20: Přehled průměrů nespokojenosti se zúžením sortimentu**

Frekvence nákupu	6.ovoce a zelenina	6.maso a drůbež	6.uzeniny	6.čerstvé ryby	6.mražené potraviny	6.lahůdky	6.pečivo a cukrovinky	6.konzervované produkty	6.pivo a nealko nápoje	6.víno a lihoviny	6.potřeby pro kutily	6.domáci a kuchyňské potřeby	6.elektro a výpočetní technika	6.pracovní oděvy	6.kancelářské potřeby
Zlaté	4,00	5,00				5,00					4,63	4,76	4,83	3,85	4,24
Stříbrné											4,50	4,75	5,00	4,18	5,00

## 7.5 PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY

**Tabulka 21: Chybějící zboží**

	Gastronomie	Maloobchod	denně	2-4x týdně	2-4x měsíčně	méně než 1x měsíčně	do 5 000	do 1 000	do 20 000	nad 20 000	zlatí	stříbrní
Ne	25,80%	36,11%	31,00%	25,72%	34,00%	25,00%	46,20%	29,20%	25,40%	35,70%	29,70%	28,10%
Nevzpomínám si	45,45%	38,89%	48,30%	47,00%	40,00%	50,00%	30,70%	47,40%	43,30%	28,60%	43,60%	40,60%
Oblečení	24,24%	20,83%	20,70%	23,58%	22,00%	0,00%	23,10%	17,90%	26,90%	35,70%	22,10%	28,10%
Ostatní	4,50%	4,17%	0,00%	3,70%	4,00%	25,00%	0,00%	5,50%	4,50%	0,00%	3,60%	3,10%

**Tabulka 22: Potíže způsobené přestavbou**

	Gastronomie	Maloobchod	denně	2-4x týdně	2-4x měsíčně	méně než 1x měsíčně	do 5 000	do 1 000	do 20 000	nad 20 000	zlatí	stříbrní
Chybějící zboží	23,50%	29,20%	24,10%	30,10%	18,00%	0,00%	15,40%	29,20%	23,90%	14,30%	23,30%	37,50%
Špatná orientace	48,50%	48,60%	58,60%	53,70%	26,00%	75,00%	46,20%	52,80%	46,30%	28,60%	48,30%	50,00%
Zpomalení	55,30%	40,30%	69,00%	46,30%	38,00%	75,00%	53,80%	49,10%	50,70%	35,70%	49,40%	53,10%
Jiné potíže	0,80%	0,00%	0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	0,60%	0,00%
Ne	39,40%	37,50%	27,60%	36,80%	58,00%	25,80%	38,50%	35,80%	40,30%	64,30%	39,50%	34,40%

**Tabulka 23: Hledání zboží v prodejně**

	Gastronomie	Maloobchod	denně	2-4x týdně	2-4x měsíčně	méně než 1x měsíčně	do 5 000	do 1 000	do 20 000	nad 20 000	zlatí	stříbrní
Navigační tabule	76,50%	66,70%	86,20%	67,60%	70,00%	100,00%	92,30%	71,70%	73,10%	57,10%	74,40%	65,60%
Personál	56,80%	66,70%	55,20%	63,20%	60,00%	25,00%	30,80%	62,30%	64,20%	57,10%	61,00%	56,30%
Hledají sami	20,50%	29,20%	6,90%	30,90%	24,00%	0,00%	23,10%	20,80%	25,40%	28,60%	23,30%	25,00%
Intuitivní hledání	2,30%	1,40%	0,00%	2,90%	2,00%	0,00%	0,00%	0,90%	4,50%	0,00%	1,70%	3,10%
Jiný způsob	1,50%	0,00%	0,00%	1,50%	9,50%	0,00%	0,00%	0,80%	1,50%	0,00%	1,20%	0,00%

### Tabulka 24: Pomoc personálu při hledání zboží

[illegible]